

面向数字化互联时代的全新企业组织形态





平台型组织



刘绍荣　夏宁敏　唐欢　尹玉蓉 / 著

崇尚赋能而不是管控　主张开放而不是封闭　强调动态迭代而不是静态锁定

解析企业家该如何转换角色，并全面推动企业组织结构和治理模式的变革与重构

中信出版集团

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM



面向数字化互联时代的全新企业组织形态





平台型组织

刘绍荣 夏宁敏 唐欢 尹玉蓉 著



崇尚赋能而不是管控 主张开放而不是封闭 强调动态迭代而不是静态锁定

解析企业家该如何转换角色，并全面推动企业组织结构和治理模式的变革与重构

中信出版集团

版权信息

书名:平台型组织

作者:刘绍荣 夏宁敏 唐欢 尹玉蓉

ISBN:9787508698014

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

序一 以人为本——平台型组织的核心力量

当前世界已经从互联网时代行进至移动互联网时代，一个企业如果不讨论如何向“互联网化”转型，会被认为是落伍。那么互联网化到底意味着什么？在我看来，与之对应的是互联网所代表的“平台”的特征。这本书认为，信息革命推动人类社会从“电气时代”迈入“数据时代”，而“平台”这种全新的商业物种也正是由“数字经济”孵化而来。平台最显著的特点，就是能在短时间内实现指数级的增长。

指数级增长，正是现代企业梦寐以求的传世绝学。

平台思维的冲击，带来的是商业逻辑以及管理逻辑极大的转变。《管子·小匡》曰：“处商必就市井。”市井，也就是所谓的交易平台，它占据一定的城市空间与时间。在很长一段时间，物理空间被认为是商业的决定性因素之一。而如今，平台意味着超越时间、空间限制的扁平开放模式。在这种改变的大背景之下，平台型组织的商业逻辑从推送转变为自由连接、个人定制。而其管理，也从金字塔式的层级格局变成供给侧自由联动的模式。

这些转变的关键点，在于“激活个体”，这也是平台型组织得以实现并继续迭代的核心。从需求方讲，激活个体意味着用户需求，即以客户为中心；从供给方看，则意味着协同化、专业化，即人人都是能响应“炮火”的专家。

由此看来，平台型组织的核心力量，正是以人为本。只有在人的价值被充分尊重且使用的前提下，平台型组织才能实现指数级增长，而这一点，在快速更替的当代商业环境中，是不可或缺的生存法则，对于新兴企业尤甚。

这本书中提到，客户权利已经取代企业霸权，个体的需求从幕后走向前台，一对多甚至多对多再也无法满足个体的需求。稻盛和夫说“要做客户的仆人”，我认为，客户的需求呈现双边性，它可以是自发的甚至是被引领的。企业要做客户的仆人，更要做客户的伙伴。客户需求千人千面，但是一些伟大的趋势，有时需要企业以“伙伴”的姿态来创造。内燃机驱动的汽车取代马车，在现在看来无疑是历史的进步，而在福特诞生

之初，民众觉得汽车远不如马车靠谱，他们的需求是更快的马车。虽然福特主义背后的一对多思维已经过时，但对于当代企业来讲，对于客户需求的挖掘，也需要融合企业自身的判断力和前瞻力。

回到供给侧，以人为本是一个更加复杂且重要的课题。任正非说："战略只要方向大致正确，但组织需要充满活力。"充满活力也是人的才能和潜能完全释放的表现。一个充满活力的组织，也是平台型企业的真实写照。为了满足客户的需求，企业必须先将自己变成一个能够自由链接资源的平台，实现内部的自由联动。金字塔式自上而下的模式显然不能满足当代企业转型的需求。正如书中所阐述的，能力的无边界化和应变力的极致性共同构成了平台化企业组织构造的全新逻辑。而迈克尔·哈默的"流程再造"思想确实是时代变革的产物。如何改变组织形式，以适应各历史阶段的商业需求，也是各时期的理论家和企业家所积极探索的。具体来说，平台型组织的重要模式之一，就是大平台＋小前端。小前端可以是个人、团队，甚至是小企业。对于个体来讲，要求每个人成为专家，来响应客户的需求。同时，平台内部的信息流和资源流要实现自由流动。目前很多大型互联网企业正是这样的模式。

总的来说，在经济高速增长，市场、技术以及人才领域不断变化的大背景下，平台型组织应运而生，如何激发组织以及个人的活力，成为全球范围内的热议话题。而在中国，改革开放40年来，金融科技、新零售、人工智能、制造业等多个领域涌现出一大批积极推动平台化转型的领先企业，有的走在了世界的前沿。对于企业来说，这是一个极好的时代，平台的边界被拓展，不同国家的企业交流愈发频繁，成功经验的复制和迭代速度也越来越快。

展望未来，随着理论以及技术的发展，平台型组织甚至可能向着更加灵活的"云组织"转变，而无论组织形态如何变更，以人为本始终是绕不开的核心话题，只有充分解决了人的问题，组织才能得以生存。

优点科技创始人，原华为荣耀总裁

刘江峰

序二 面向数字化时代的平台型组织

静水深流。近年来因为技术和资本的推动，以及数字化的高效和互动性连接，都在影响中国不同行业的商业模式。我非常荣幸受智邑咨询的邀请为《平台型组织》一书撰序，在此也结合零售企业数字化转型的经验谈一谈对书中关于数字化时代以及平台型组织等内容的理解。

中国零售行业历经三次变革：2010年以前可概括为业态细分和规模经济；2010—2017年是2.0阶段，强调渠道的扩充，电商也在这个阶段迅猛发展，进入流量经济阶段；目前即将进入的新阶段是零售3.0阶段，突出特征是线上线下的融合、业态跨界的融合、生态资源的融合，以及社区服务的融合。在中国零售产业此次迭代的过程中，数字技术正成为价值创新的核心驱动力，线上线下零售企业都在借助数字化转型，用不同的方式来服务消费者，推动以大数据为基础的人、货、场的重构；另外因为开放的生态模式，协同与价值分享也将更充分。

就如书中所述，在基于数字化的企业转型过程中，零售企业内部将越来越重视“企业的平台化”，即后台平台化，以支持前台、中台的高效运转，显著特征之一就是将组织变革为更加扁平化的模式，以更多地赋能于一线业务。内部治理最理想的结果就是扁平化+平台化，通过各单元事业共同体的形式，融入员工命运共同体的信念，将组织的能力发挥到最大！

数字化正在加速推进各行业迭代的过程，传统零售的规模经济正过渡到共享经济，企业的边界大幅拓宽，在深度参与流通、制造各环节的同时，跨界发展的趋势亦愈发明显。与书中“企业生态联盟”的表述殊途同归，我认为行业价值链重构的过程还将会是产业各环节“寄生—共生—互生—再生”的过程。

这本书中让我深感认同的还有基于战略对组织的阐述。在经营企业过程中，我和团队坚信“成功=正确的战略+正确的组织+正确的执行”，即规模企业的成功首先一定是战略的成功，然后在企业发展各阶段基于核心能力匹配以合适的组织形式，才能确保战略不走样地落地执行。书中关于企业阶段认知、战略规划以及战略执行均有详细论述，故不班门弄斧，而是请读者们在阅读和思考中寻找答案。

最后，我想说：初心是什么，就能带来什么结果。这个因技术力量呈指数级增长的时代正赋予中国经济发展万般可能，在自身发展积累经验的同时，我也期待能有更多如《平台型组织》般的书籍帮助企业借助互联网技术，将事业推向一个新的高度！

步步高集团董事长、中国连锁经营协会理事会主席

王填

前言 不负于伟大的时代

作为一名专注于战略和组织管理咨询的资深企业变革顾问，在最近两三年，在帮助各种所有制背景、各个行业的大中型企业董事会推进战略变革的过程中，我总能感受到一种深刻的转型压力。

旋涡中的战略

无论是任正非所言“战略只能大体正确”，还是阿里巴巴曾鸣所提倡的“看十年，做一年”，都代表了一线企业家对当前商业背景下难以精确确认战略的一种感慨。

数字技术、移动互联和人工智能带领我们进入一个全新的“快时代”，全面的个性细分和不断迭代升级的竞争使得客户和产业环境越来越难以把握，传统的战略思维方法越来越显得缓慢和笨拙，企业陷入战略不够明晰则团队方向不一致，方向太明晰则束手束脚难以快速应变的怪圈。

混沌的组织

为了同时实现深度专业化和快速应对外部变革，企业的组织必须一方面保持传统企业的规模化和专业化优势，一方面兼备“小企业”的高效和柔性。如何在传统大企业的垂直科层组织上动手术，实现对大企业僵化病的“刮骨疗毒”，日益成为管理者工作中的首要任务。

茫然无措的企业领袖

面对内部日益专业化的人才团队和外部日益复杂的竞争环境，传统企业领袖的角色越发尴尬，事无巨细的微观决策在外部巨变的背景下难免有刻舟求剑之嫌，使得崇尚分权赋能的管理层怨声载道；而过于宏观和泛化的指导又使得企业难以形成推动变革的坚实中流砥柱，企业缺乏朝着一个方向的饱和攻击能力。

为了系统地解决这一系列困惑，从2016年年初开始，我和我的合伙人讨论，决意成立研究团队，通过总结自身的咨询经验和研究国际国内领先企业的先进实践，并结合对产业经济学、制度经济学、动态战略、自组织管理等领域理论发展的研究，为中国企业的未来发展探路。这一艰难而有趣的求索过程，将形成对中国企业在领导人、战略和组织领域未来变革方向探索的“三部曲”。本书是其中的第一部，聚焦于组织平台化的深度研究，虽然只能算一家之言，但希望这一有意义的上下求索能被有识之士继续下去，最终能帮助中国企业家真正明晰未来的变革方向和路径，为中国成就更多的世界级企业做理论铺垫。

从2017年开始，平台型组织这一话题，在谷歌、优步、华为、海尔、永辉、万科等众多领先企业的推动下，获得了广泛关注。但直到今天，虽然许多企业家和管理学者都认为这一趋势代表未来，可对于到底如何定义平台型组织，为什么必须推动组织的平台化改革，传统企业如何向平台型组织转型等一系列关键命题依然缺乏共识；各种先行的探索，在增强企业柔性的同时如何保持企业的优势和对战略方向的聚焦能力方面依然有许多问题悬而未决。

我们的深入研究表明，随着数字化技术的全面深化，企业不仅在内部治理上有能力更开放，而且更多的赋权赋能于一线，在外部治理上也有条件实现更深入的联盟，甚至形成高度一致的利益共同体。内部与外部治理逐渐趋同，走向一种运用即时数字化链接和开放的产权激励理念形成的新型治理模式——平台治理。企业的边界也将大幅拓宽，传统的企业及其外部合作者逐渐演变成一个产业更加广泛、边界更加模糊的生态联盟——平台企业。

为了实现深度专业和高度柔性的统一，平台企业必须一方面实现基础设施大规模集中，在数字技术的支持下实现模块化按需调用；另一方面确保每个具体业务单元能够被高度赋能赋权，拥有较为充分的高能产权激励，使得每个业务单元都有动力、有能力去实现客户的按需定制和即时响应。

随着组织的全面平台化，平台企业的领导和治理都将需要全新的理念，平台企业的领导层必须更多地扮演好长远趋势的洞察者和使命的坚守者，通过缔造使命，坚守价值观，设计中长期利益共享机制，缔造员工与企业之间的强大心理契约，成就通过创新和创造解决客户基本问题的伟大企业，并尽最大可能实现企业的高度柔性化和基业长青。

毫无疑问，虽然对这一系列管理问题我们已经积淀多年，对这一具体命题也进行了历时3年的深入和系统研究，但由于能力限制，我们的解答不一定是这一命题的最终答案。然而我们自信，我们这一阶段性探索的成果是有启发性的，能够成为更多探索者进一步探路的垫脚石。

从面朝黄土背朝天的农村苦孩子，到今天浓缩20年积淀立一家之言的管理理论探路者，我深知，和我的祖辈和父辈相比，我们生存于一个伟大的时代。

和儿童时代的缺吃少穿、饥寒交迫相比，我们有了富足的生活和追求财富自由的权利；和年轻时的躬耕于阡陌之间，遐想几十里外灯火辉煌的繁华县城世界相比，我们可以走得更远，甚至有条件环游世界；和少年时的一两本残缺的《辞海》和武侠小说启蒙我们的课外阅读相比，今天我们面前展开着从天文地理到人文物理的浩瀚知识世界。正是这个由无数改革者、企业家和创新者铸就的伟大时代，成就了无数个中华五千年以来最幸运的“我”，使得我们拥有前人从未有过的自由、富足、聪慧、自信。

感恩于时代的最好方式，就是为下个即将到来的新时代不断向前拓荒。我坚信，于筚路蓝缕中拓荒过40年的中国改革者和企业家一定能忠于职守，通过更多的创新和创业来奠定一个更强大的盛世中国。而作为管理学术研究者和一名中国企业家的变革顾问，我和我的伙伴们也将坚守于管理理论探索和实践拓荒的前沿，为中国经济的全面转型和中国企业竞争力的全面升级贡献更多的才智和心力。

正值改革开放40周年之际，感恩这个时代，感恩以邓小平为代表的中国改革者，感恩无数作为合作伙伴或研究对象的中国企业家，感谢我的妻子、父母和家人，感谢我可爱的希希宝贝，感谢伴我同行15年的智邑咨询各位同人，是你们给了我坚持自身信仰的理由。

期盼各位学术同人和先行实践者的批评和指正！

谢谢！

2018年夏于智邑咨询中国企业战略研究中心

第一章 帝国日落——传统金字塔组织如何走向坍塌

现代古生物学家研究发现，鸟类起源于一类奔跑速度极快的食肉型恐龙。由滑翔开始不断进化而形成的飞行能力，不仅让它们在捕猎或逃避捕猎时对视野和速度优势进行了重新定义，也为它们开辟了一片广袤无际而陆地生物又无法企及的空中生存空间。

更为重要的是，在那场由小行星撞击或是其他原因导致的地球物种大毁灭中，正是飞行能力让一些鸟类在选择隐蔽物和筑巢时占尽优势，从而作为“恐龙的后裔”，在灾难后占据大量生态位并不断繁衍。所以，“恐龙大灭绝”的提法并不严谨，在那场发生在6500万年前的末日危机中，灭绝的只是那些“非鸟类恐龙”。

视线重回21世纪，一场数字化的风暴正在席卷存续上千年的人类商业文明。

从柯达、诺基亚，到惠普、宝洁，这些曾经称霸全球的巨型生命体相继走向没落甚至消亡，一个被整体定义为“传统企业”的商业物种仿佛已经进入漫长的黑暗纪元而不见未来的曙光。但同样有一些企业成为物竞天择的幸运儿，强大的适应能力让它们在这场天崩地裂式的互联网危机中适时长出了“进化的翅膀”。它们开始脱离地面，在云端俯视众生的幻生幻灭，并且择机俯冲而下将猎物碾压，或者吸收合并进自己的身体。这个俯冲的动作被形象地称作“降维攻击”，而这些完成进化并创造出新的生命形态的企业也被赋予了一个共同的名称——超级物种。

恐龙进化为鸟类需要经历生命组织漫长的演变，比如它们首先需要通过瘦身来让体重变轻（从数吨到1千克甚至几百克），要让体表形态尽可能扩展以加大与大气的接触面，要在前肢生长出羽毛并最终变化为翅膀，要让胸脯肌肉变得足够发达以能够强劲持久地拍打翅膀。

商业物种的进化同样需要企业组织形态的改变，但我们显然等待不了数百万年甚至数十年的“自然演化”，而是更需要在三五年内完成组织形态变革的“人为跃进”。

这是一项无比复杂的生命工程。如同生物物种的生命组织形态与外部环境的相互呼应一样，我们只有在企业组织与外部环境的互动中感受企业生命体不断进化的脉搏，才能在不同时代企业生存形态演变的基本逻辑中去追寻未来组织进化的深层次奥秘。

第一节 拓维：人类商业文明形态进化的主旋律

鸟类通过进化出翅膀将生存空间拓维从而获得相比陆地生物更强的生存能力，而人类商业文明的进化史同样是一部在新技术推动下企业不断从低维向高维发展的拓维史。

1.一对一的点状交易：物物交换的原始商业

在距今约1万年前，人类历史上发生了第一场划时代的技术革命。

在使用了200万年的木棒、石块等简易工具后，一批聪明的人类开始有意识地对自然工具进行选择、加工和改造，从而宣告人类进入新石器时代。

磨制石器的出现直接促进了农业、畜牧业和手工业的极大发展，让人类开始出现生产力的偶尔剩余。为了获取自身没有的物品和避免浪费，人类开始进行个别、偶然的“一头山羊换一把石斧”式的物物交换。这成为人类原始商业的萌芽。

生产力的继续提升（青铜器、铁器的出现）和人类社会的部落化发展使得不同部落在生产上产生初步分工，于是“蔬果换兽皮”式的物物交换开始经常化和习惯化，直至产生一批游走在各部落间以交易为生的专职商人。

此时的商业形态为一对一的物物交换，即一种单品对应一种单一需求的点状交易。

案例

市井的出现：《易经·系辞下》中有记载：“日中为市，致天下之民，聚天下之货，交易而退，各得其所。”最为原始和初级的“交易市场”开始出现，而且人们往往选择在近水的地方进行物物交换，以方便人畜饮用和洗涤货物，比如井边，所以后有“市井”的说法。但需要注意的是，此时的市井本身并不是一种组织，而是临时供个人与个人间交换物品、互通有无的场所。

商人的由来：夏王朝后期，商族的汤为了削弱夏的国力，曾经组织妇女纺纱以换取夏的粮食和财富。而到周灭商后，商朝贵族后裔也大都走上了交易致富的道路，这也是汉语体系里“商人”和“商品”的由来。但此时的商人并不从事生产，更没有形成供需两端的撮合，只是扮演物物交换的中间人角色，同样没有组织化。

2.一对多的单维商业：制造商、品牌商和它们的规模化宿命

在距今约200年前，人类社会再次迎来具有里程碑意义的两次工业革命。

第一次工业革命爆发于18世纪60年代，以蒸汽机的广泛使用为标志，推动人类社会进入“蒸汽时代”。机器大生产取代手工劳动成为主流生产模式，轮船、火车等以蒸汽为动力的远距离交通工具被发明出来。

第二次工业革命开始于19世纪中期，以内燃机和电力的广泛应用为标志，推动人类社会迈进“电气时代”。机器生产的效率得到进一步释放，汽车、远洋轮船、飞机等现代交通工具登上历史舞台，电话和无线电报等信息即时通信工具开始出现。

两次工业革命共同开启了人类第一个现代商业文明——工业大生产时代。

工业大生产带来生产端的集约化和规模化，从而催生了一个全新的商业物种——厂商。

厂商生存于一片蛮荒而肥沃的原野。

（1）厂商霸权

作为交易中唯一实现了集约化和规模化的主体，厂商毋庸置疑在“采购—生产—销售”的产业链条中成为重心。“我能生产什么，就卖什么”，尚未开化或无从选择的客户被厂商引导，交易商尚未出现或还无法与厂商抗衡。厂商在产业链中扮演霸主角色，这也被更加通俗地形容为“制造为王”。

（2）消费启蒙和需求同质化

厂商的出现改变了人类延续数千年“自给自足”的生产与消费模式，标准化产品的提供让人们在各个生活所需的品类中都经历了一次春雨般的消费启蒙洗礼。同质化消费需求不断涌现并集聚成规模，人们纷纷追随厂商的脚步在“第一次消费”中感受购买带来的便利和喜悦。

（3）品类规模竞争

在厂商霸权和需求同质化的背景下，厂商获取竞争优势的唯一秘诀在于更低的成本，而厂商成本竞争力的主要来源在于销售规模。不断扩大单品产能和尽可能覆盖更大直至全球化的市场，以最大化的产销规模分摊成本来获得最大的成本竞争优势，这种对规模经济效应的追求基本可以解释全球所有制造商的行动逻辑。

当同一品类竞争逐渐趋于激烈，厂商开始寻求营销概念的差异化以脱颖而出。作为起源于厂商的变异物种，品牌商横空出世。

品牌的出现可以帮助顾客强化记忆和简化选择，但同质化的消费需求使得品牌商的生存逻辑与厂商并无二致：品牌商在品牌推广上规模化且不停地投入，才有可能在渠道铺货和商品供应两端获得良性的规模互动效应。所以，几乎所有的品牌商同样在遵循一致的行动逻辑——不断追求更高的市场占有率。

这一时期的主导商业形态为一对多的单维商业，即一种规模化品类单品对应市场端的多个人群。

案例

福特主义

福特公司是世界上第一个采用流水线实现了汽车量产的公司。给予员工高福利以招聘最优秀的工人，并基于大批量量产实施薄利多销，这种经营策略被称为“福特主义”。福特宣告了汽车工业时代的到来，并成为美国实至名归的“汽车大王”。

福特本人曾这样描述打造T型车的初衷：“我会打造一款大批量生产的汽车，它需要足够大，能够满足全家人的出行需要，也要足够小，一个人就可以轻松驾驶与维护；它有最简单实用的设计，低廉的价格要让每个普通家庭都负担得起，使购买它的人与家人一起享受汽车带来的乐

趣。”

他坚信T型车就是“最后一种车型”，在长达十余年的时间里，他不但拒绝设计任何新车型，甚至对T型车本身也不愿意做任何大幅度的改良。比如他曾公开宣称：“顾客可以将这辆车漆成任何他想要的颜色，只要它保持它的黑色。”而这仅仅是因为当时日本出产的黑漆比其他颜色的漆更便宜耐用。

但这并不妨碍福特T型车受到了前所未有的疯狂追捧：福特T型车从上市到下线的18年间总共售出超过1500万辆，这个纪录一直到将近半个世纪以后才被裴迪南·保时捷设计的“甲壳虫”汽车所打破。

3.多对多二维竞争：解决方案提供商和它们“规模×范围”的叠加逻辑

规模经济存在拐点，但厂商在实践中发现了成本节约的另一大重要来源：范围经济。

由于在生产投入要素上的协同，厂商在同时生产一些品种时能够获得相比生产单品种更低的成本。这种协同性同样来自两次工业革命带来的机器化大生产，并具体体现在研发、渠道、营销、采购或者是管理者身上。

在规模经济效应之外对范围经济效应加以利用的厂商（品牌商）实现了从单品类制造商（单品牌运营商）向多品类制造商（多品牌运营商）的跨越。正是从那一刻起，范围经济和规模经济并驾齐驱，成为“工业资本主义的原动力”。

由于生产技术和品牌概念都具有极强的专用性，这使得厂商和品牌商在品类的扩张上存在天然局限。所以我们看到的更多的仍然是厂商在某一品种上的专业化，或者品牌商在某一品类上成为某种概念定位的品类大王。

真正将规模经济与范围经济的叠加效应作为生存之本的是解决方案提供商，但作为又一个全新的商业物种，它的起源除了对于降低成本的追求之外还有更为本源的内在动力。

（1）客户主权取代企业霸权

由于客户需求的零散化、同质化和生产环节的规模化、集约化，厂商曾经在相当长的阶段内占据着对产业链的主导地位。但随着厂商数量增多和生产能力扩大带来的商品供给丰富化和竞争加剧，厂商的主宰能力不断削弱并大幅向客户端转移。客户通过行使“货币投票权”来向厂商“发布命令”，“厂商为王”的时代宣告结束。

商品供给虽然极大丰富化，但有效供给的不足使得客户主权一度由更加接近客户端的交易商代为行使。以消费品行业为例，在互联网技术诞生之前，专注于产能规模投资的厂商只有借助渠道商的力量才能将制造出的商品送达市场的各个角落，渠道商因此获得对产业链的主导权，被称为“渠道为王”。

但遵循同样的逻辑，交易商的数量增多和竞争加剧导致产业链主导权向客户端再次转移。客户最终加冕成为上帝，开始由幕后走向台前，直接挥舞决定厂商与交易商存亡的生死权杖。让客户满意取代规模导向成为所有企业共同遵循的行动逻辑，而人类商业文明也最终由“企业霸权时代”进入客户主权时代（参见图1.1）。

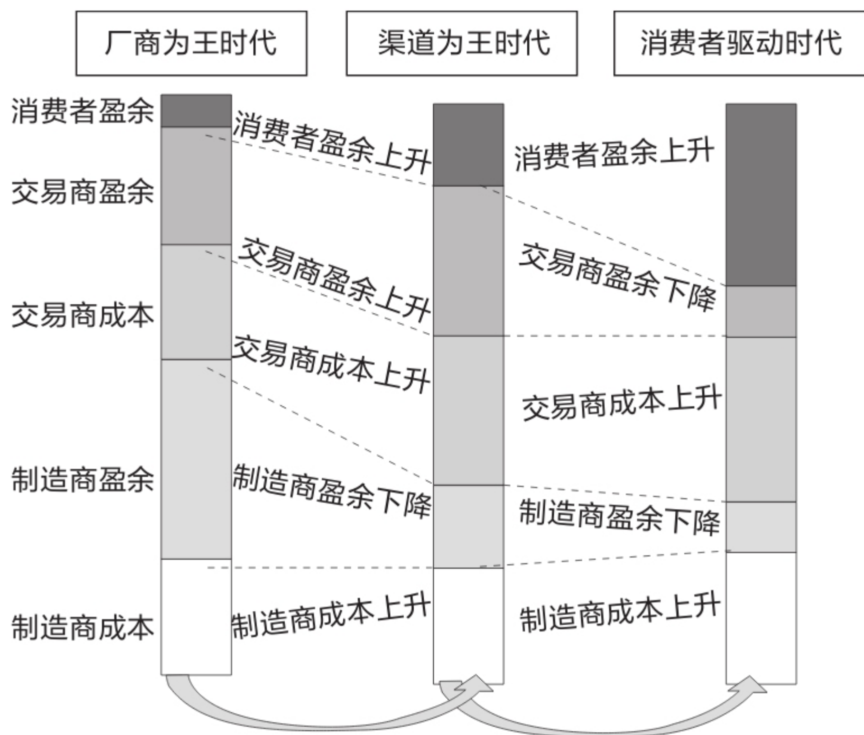


图1.1 不同时代的利润分配

（2）客户需求细分化和理性化

工业化大生产带来了商品供给的丰富，同时在客户端开启了大规模的消费启蒙。无论是消费品、工业品还是服务性行业，都曾经历过狂风骤雨般的“第一次消费普及”。第一次消费需求将“基本价值满足”视为首要甚至唯一的关注要素，而不断涌现的同质化消费需求则成为制造商和品牌商追求规模扩大的广阔沃土。

但随着客户经历从“一次消费”到“多次消费”的历练，开始在商品购买和使用实践中逐渐了解自身的个性喜好，对于自己要什么和不要什么也开始有了更加清晰的界定。无论是消费品、工业品还是服务性行业，客户在购买需求和行为上都开始表现出极大的多样性，同质化需求随之裂变为多个按照相同属性归类的细分市场。

“多次消费”同时造成客户需求的理性化。不断积累的专业鉴别能力让客户成为“精明的购物专家”，他们开始能够对数量繁多的商品和服务提供商进行更加深入和细致的了解，并最终依据喜好做出最为正确的购买决策。简单来说，客户不再是“只买贵的”，而是“只买对的”。

（3）价值竞争

在企业霸权时代，“我能生产什么，就向客户提供什么”的思维逻辑和对降低成本的不断追求让品类规模成为企业竞争核心。但随着客户主权时代的到来和客户需求的细分化、理性化，企业间的竞争也从过去品类主导的规模竞争转变为客户价值主导的差异化和解决方案化的竞争。

差异化竞争意味着企业业务的精细拆分，即企业需要将过去铅块式的同质化市场按照相同属性归类，精细拆分为多个条块分割的细分市场，并针对各目标市场展开针对性投资布局以打造专业化的业务能力，通过面向每一类细分客户交付“完美价值”，最终实现对每个目标细分市场的深度锁定。

解决方案化竞争是客户主权时代客户需求不断深化产生的必然结果，即出于对省时省力的追求，客户越来越倾向于希望供应商能够帮助他们一次性解决问题，这使得他们更加乐于购买解决方案，而不是再像过去一样购买单一产品。解决方案的形成可能需要围绕客户需求形成多种产品一站式供应的能力，也可能是在单一产品或多种产品的基础上进一步加载服务。

客户主权、客户需求的细分化和理性化，价值竞争促使“一对多”的制造商和品牌商不得不进化为“多对多”的解决方案提供商，即打破单一品类边界、告别单纯的规模增长模式，以客户需求为开端，通过多种产品提供和必要的服务加载实现从过去“单一交付产品”向“交付解决方案”的模式升级。

这一时期的商业主导形态由一对多商业进化为多对多商业，即多种品类和多种产品（或服务）对应多样化的客户需求。

案例

“男人的衣柜”——海澜之家

在海澜之家出现之前，中国男装市场被一系列的品类大王所割据，比如西服大王雅戈尔、男裤大王九牧王、夹克大王劲霸、羽绒服大王波司登等。

但海澜之家通过打造产业联盟的创新模式，向后整合各个品类专业工厂实现多品类供应，向前整合社会资本开设类直营门店，定位于“男人的衣柜”，为中国男士提供高性价比、一站式的服装解决方案。

海澜之家一度席卷国内男装市场。2016年，海澜之家的裤子销量2850万条，同期原男裤大王九牧王的裤子销量499万条；海澜之家的夹克销售11.5亿元，同期原夹克大王劲霸夹克销售4.5亿元。

随需而变——**IBM**

1993年IBM（国际商业机器公司）一年亏损81亿美元，郭士纳临危受命，确立了公司从硬件厂商向服务提供商转型的大策略，开创了IT（信息技术）服务的新模式。

2002年IBM继续深化变革，形成了新时期的“随需而变”战略，向客户提供对方需求的任意解决方案，包括整合IBM及合伙伙伴的所有硬件、软件和服务产品，供客户“随取即用”。

通过两次战略转型，IBM从一家以生产为中心的硬件制造商转变为一家以客户为中心的解决方案提供商。这被后人描述为“大象跳舞”。

高端财富管理服务商——诺亚财富

诺亚控股于2003年源起中国，2010年在美国纽交所上市，是一家开展综合金融服务的第三方财富管理集团。

诺亚成立伊始就将“从客户立场出发”作为立身之本，如今围绕客户需求已经形成高端财富管理、家族财富管理、全权委托、机构投资、私募股权投资、房产基金投资、公开市场投资、融资租赁、高端保险经纪、公益慈善、教育与心灵成长等数十个业务领域。

2017年集团累积管理资产达4465亿元，服务16万高净值客户。

城市配套服务商——万科

万科于1988年进入房地产行业，曾经是全球最大的专业住宅地产开发商。

但随着客户需求升级，万科重新定位于城市配套服务商，致力于“让生活更美好”。

围绕新的使命，万科在住宅开发、物业服务两大传统主业的基础上，积极拓展业务版图，涉足教育、养老、装修、商业开发和运营、物流、长租公寓、度假等一系列新兴业务。

2017年，万科位居世界财富500强第307位，比2016年跃升49位，继续着万科神话。

吃喝玩乐教育消费一条龙——购物中心为何崛起

在网络零售的冲击下，购物中心的发展势头无疑在传统实体零售业态中独树一帜，从2011年开始进入风口，2016年国内购物中心数量达到4000家，预计2025年将超过1万家。

购物中心的虹吸效应对传统百货、商业街、美食城形成了强烈冲击。相对于只提供单一购物体验的百货和商业街、只提供单一就餐服务的美食城，购物中心能够为顾客提供包括购物、餐饮、娱乐、教育等完整的生活解决方案。

购物中心同样在加速裂变，如今基于服务客群的不同，已经细分为城市中心、区域中心、邻里中心、社区中心、时尚中心、能量中心、娱乐中心、直销中心、生活方式中心等。

4.多对多即时互动：工业大生产模式的终结和平台崛起

当历史的步伐悄然迈进21世纪，两次信息革命的爆发再次将人类商业文明推进新的纪元。

第一次信息革命又称计算机革命，以计算机的普及和互联网的流行为标志，分别在终端和网端为人类社会的信息化奠定基石。

第二次信息革命又称数字革命，以云计算、大数据、智能化为标志，“云、网、端”开始成为商业的基础设施，为人们呈现一个立体的新商业图景。

“云”是指云计算、大数据，基础数据的积累和对数据的挖掘应用成为新商业的基础动力。“网”不仅包括原有的互联网，还拓展到物联网领域，人与人、人与物、物与物之间的连接得到进一步的增强。“端”是用户端的个人电脑、移动设备、可穿戴设备、传感器或者一些软件形式存在的应用，它们是为用户提供服务的界面，也是数据采集的来源。

两次信息革命推动人类社会从“电气时代”进入“数据时代”，并再次孕育出全新的商业物种——平台。

我们首先需要更加精确地厘清平台的概念，即我们所说的平台是什么？

将平台描述为一种新商业物种会与我们的直觉相悖，因为从远古时期的市井到我们现代的农贸市场、百货商场都可以被理解成平台，这是我们对于平台概念最一般的定义，即平台是供用户（如买方和卖方）之间交换商品、服务和信息的场所。对平台概念最广泛意义的理解也是造成我们如今对平台模式进行分析时会产生误解和歧义的根源。

从现象上来说，作为一种新商业物种的平台，与过去我们通常意义上理解的平台最大的不同之处在于，前者可以在短时间内实现指数级的增长。而之所以产生这种增长速度上的极大差异，是由于前者的生存法则叫作“跨群网络（正）外部性”，或者我们更加熟悉的“双边效应”，而后者遵循的行动逻辑仍然是工业大生产时代的规模经济与范围经济。

跨群网络（正）外部性，简言之就是平台一侧的用户增加，会导致另一侧的用户也相应增加。以淘宝为例，越多的消费者在平台上注册和

购买商品，就会在供给侧吸引越多的商家入驻，而商家数量的增多会让商品供给更加丰富，反过来也会吸引更多的消费者在平台上注册和购买商品。

需要指出的是，这种跨群网络（正）外部性在很多情况下都存在（例如在传统农贸市场），但这种外部性对于指数级增长的触发却需要用户量达到一定的基数。受制于物理意义上的限制，农贸市场等我们通常也可以理解为平台的线下企业无法让依附于它们的买家和卖家的数量迅速地、无限地扩张。

因此，我们一般定义的平台可能由来已久，但作为新商业物种的平台却是“数字经济”时代的独特产物，它由于在规模经济和范围经济的叠加效应的基础上，具有跨群网络（正）外部性，从而能够实现指数级的增长。

那么，网络零售企业同样符合以上特征，它们是不是平台呢？

依然不是。网络零售企业不具备平台的一个基础特性，即买卖双方的直接交互。网络零售企业的存在价值并不是为用户双方提供交易的场所，而是作为一个独立的交易主体，以中间商的角色向后端众多供应商采购商品，再向前端众多消费者出售商品，凭借零售和规模采购之间的交易差价获利。买卖双方的任何交互同样需要通过网络零售企业这个中介。

这并非一家之言。出于同样的理由，哈佛商学院学者安德烈·哈格尤（Andrei Hagiu）和朱利安·莱特（Julian Wright）建议进一步收窄双边市场的定义，并为平台模式附加两个条件：①市场的各边之间直接交易；②市场各侧“附属”于平台，平台应当有能够将它们绑定在平台上的资产专用性投资，导致它们离开平台的成本较高。注

到此为止，我们大概能够给出平台模式的基本定义：作为数字经济的产物，为用户之间交换商品、服务、信息等提供直接交互的界面，具有跨群网络（正）外部性，而能够实现指数型增长的新商业物种。

它是一种“多对多即时互动”的商业模式，并拥有一些基本特征，主要包括以下内容。

•数字化：以数字技术为基础，从而能够打破物理意义上的时空限

制。

•外部性：用户之间存在跨群网络（正）外部性，即我们更加容易理解的双边效应。

•即时交互性：用户在平台上直接即时交互，平台只提供交互界面，而不是交互的中介。

•指数级：由于平台的数字化、外部性和交互性特征，平台能够实现指数级的增长（参见图1.2）。

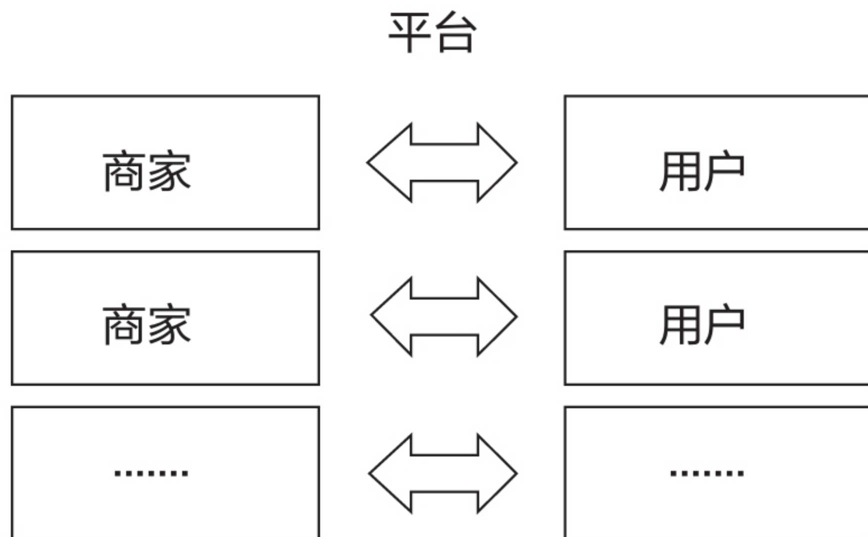


图1.2 平台模式图示

那么，作为一种新商业物种，平台的崛起正在怎样重构我们的商业世界呢？

（1）外部环境：从“临摹素描”到“盲人摸象”

虽然我们过去一直在探讨环境正在变得不可捉摸，但不能否认的是我们还是总能找到一个框架去分析和预测企业所处的外部环境。这个框架可能是PEST模型、SWOT模型、波特的五力模型，也可能是企业为定义自身的目标客户群而构建的客户细分矩阵。依靠这些模型框架，企业最终会得到一份关于外部环境的素描画像，它不一定绝对精准，但基本可以为企业的战略决策提供基础依据。

但如今这种模型已经基本失效了。

客户需求正在变得深度分众。

数字经济不仅使信息对称成为可能，让客户变得绝顶聪明，而且大幅降低了市场细分带来的边际成本，从而在理论上让“一人细分”成为可能。平台企业可以依据客户海量的消费行为数据，为每一位客户打上数以十万计的个性化标签，做到比客户自己还要了解自己。在平台的另一端，海量的商家对这些数据进行加工并为我所用，研发生产出为每一位客户量身定制的定制化商品，再借助平台向客户进行交付。个性定制模式如今已在服装、家具、首饰等很多行业开始流行，而在不远的将来，会有更多的企业发现它们很难再通过群体归类或聚类分析的方法来了解它们的客户。

竞争正在变得平台化。

我们在过去会容易定义自身的竞争对手，并通过定期或不定期的竞争对手动态扫描，以及时根据竞争对手的策略采取反制措施。但如今由数据驱动的新经济会驱使竞争对手从一些我们看不到的地方涌现，比如外卖平台崛起对方便食品市场造成的毁灭性打击，比如出行服务平台对传统出租车公司甚至汽车公司形成的压力。平台企业的无边界性让它们在品类扩张上几乎肆无忌惮，很多创业者都在感慨在中国创业绕不过BAT[注]，就是这种局面的真实写照。

客户需求和竞争都在快速迭代。无论环境多么复杂，如果它能保持绝对或者相对的静态，我们总能如同探索浩瀚宇宙太空一样对其进行层层深入的解剖。但数字化技术让一切都处在高速变化的进程当中，无论是客户需求还是竞争态势，我们都很难再以5年、3年甚至1年的周期去形成一个阶段性的洞察并据此决策，而是需要时时研判、快速应变，进行决策的灵活调整。可喜的是，平台模式为商家和客户之间提供了即时交互的界面，并为其创造极致的“时基竞争力”提供了良好的条件。我们看到很多企业借助平台的力量进行预售或试错式研发，就是应对动态环境的一种积极的微观尝试。

客户需求的深度分众、企业竞争的平台化和外部环境的动态性，让凯文·凯利笔下的“失控”从纸面跃升为现实。我们在未来将越来越难以对企业所处的生存环境进行“临摹素描”式的洞察，而更多是处在“盲人摸象”的状态，这将对我们过去所熟悉的决策和行动模式带来巨大的挑战。

（2）企业能力：从“行业分工”到“平台共享”

工业大生产时代，企业构建能力的基础源于行业之间以及产业链上下游之间的专业分工，这种分工又源于厂房、设备、人才等方面的资产专用性。而数字经济时代，数据成为驱动商业增长的新能源。平台企业将大数据作为基础设施服务之一对外开放，让几乎所有企业都可以随时随处、低成本地获得数据资产，让数据挣脱原有的束缚，在流动和分享中成为数字经济下最为重要的生产要素。

数据可以为不同行业的不同企业提供标准化的接口，这使得跨界融合的大规模协作取代过去泾渭分明的行业分工成为可能。从纵向上看，价值链的垂直分工不再重要，不同环节的企业可以依靠经营中产生的数据进行方向一致、步伐一致的协同行动。从横向上看，专注于某个领域的精耕细作不再是核心，围绕客户消费产生的需求数据形成跨界的组合式创新才有可能赢得客户芳心。

从“行业分工”到“平台共享”，意味着企业能力构建基本逻辑的重建。企业开始有条件挣脱自身资源、能力的束缚，通过能力的“外部化”来寻求更加开放的战略可能性。这同样会让我们的战略思考路径发生变化，从以往的“我有什么”所以“我能做成什么”，转变为“我要成为什么”所以“我需要整合什么”。

“盲人摸象”的外部环境让企业步入无人区，无法通过过去规划型的战略思考范式来确定企业未来的发展方向，只能通过更大范围、频繁快速的试错迭代来抵御战略选择错误的押宝式风险。“平台共享”的企业能力为这种跨界试错提供了实现的可能性。

平台模式是一种多对多即时互动的商业模式，即多种动态迭代的产品与服务对应多种不断迭代的需求。它宣告了传统竞争战略的终结，并开启了一个无边界的、创新性的战略新时代。阿里巴巴总参谋长曾鸣将其称为“看十年、做一年”，即企业的成功取决于“对产业的终局判断＋有纪律的快速试错”。任正非更是道破天机：“战略只要方向大致正确，但组织需要充满活力。”即充满活力的组织已经成为决定企业未来生死存亡的关键！

---

1. 参考资料：Andrei Hagiu，Julian Wright，Multi-Sided Platforms，2015。
2. BAT是百度、阿里巴巴、腾讯三家互联网公司的简称。——编者注

3. 资料来源：阿里研究院，新经济框架：从行业分工到平台共享，2016。

第二节 链接：企业组织形态演进的基本逻辑

组织存在的意义在于协同，并产生正向的经济效益。虽然自19世纪末20世纪初泰勒开辟组织理论以来，系统的组织理论经历了古典组织理论、行为科学理论和现代组织理论等多个阶段，但每一种理论其实都是匹配当时企业物种生存要求而提出的时代性观点。共同之处在于它们都聚焦企业内部运作的协同点，并致力于围绕这个协同点建立起链接组织各模块的系统框架。

由于“一对一”原始商业时代和“一对多”商业时代前期手工作坊和手工工场主导的阶段都没有产生现代意义上的组织，因此我们的分析从“一对多”时代的厂商模式开始，逐步探究过去的组织理论是如何追随商业物种的不断升维而向前演进，又是为何在今日爆发出一系列的不适应症的。我们开始的时间点在于人类商业物种从作坊式生产向工业化大生产的过渡阶段，这也与组织理论作为专业学科产生的时间点相契合。

需要说明的是，如同生物物种的进化进程一样，一个新物种的出现往往是生命形态和组织形态交叉式的渐变并经过漫长周期形成质变的产物（如同恐龙先在生命组织上降低体重成为极小的恐龙，再经过长出羽毛等一系列组织的细微变化才终于进化为飞翔的鸟类），企业组织形态和企业物种之间的匹配关系也存在这种大量的交叉性，但这并不妨碍我们对这种匹配性进行框架性的理解。

1.以标准化指令为核心纵向链接固化层级——规模化单维物种与强调精细分工与科学管理的直线职能型组织

在我们之前的分析中，“一对多”商业时代的规模化单维物种主要包括厂商和品牌商。它们最主要的竞争优势来源于规模经济，所以它们始终遵循的行动逻辑是不断扩大单品种的产能规模，不断提升品牌知名度的推广投入，并通过覆盖尽可能广的市场来提供给尽可能多的人群。如何提升单品种的供给效率是这一时期组织研究关心的核心命题。

泰勒的科学管理学派应运而生。泰勒主张实行职能管理制，在手工工场由资方与工方组成的二元式结构中增加专门的计划层（即管理

层），强调用“建立标准—执行标准”的科学工作方法取代过去的经验工作方法，“用最高的产量取代有限的产量，发挥每个人最大的效率，实现最大的富裕”。而管理层的主要职责正是在于把过去工人自己通过长期实践积累的大量的传统知识、技能和诀窍集中起来，概括形成标准化的规律、守则、公式，在执行层中进行推广。

法约尔作为行政管理学派的代表人物，进一步提出直线职能制组织模式的概念。即以直线为基础，在各级行政主管之下设置相应的职能部门从事专业管理，将它们作为专业参谋辅助行政主管的统一指挥。在直线职能制下，下级机构向上级机构汇报，受其管理，并受同级部门的指导和监督。各级行政主管逐级负责，高度集权。针对不同部门间协作需要多次跨越上下级造成效率低下的难题，法约尔创造性地提出了一种员工自行协商，协商不成再向上级汇报的统一指挥链条，即“法约尔跳板”。

韦伯在前人的基础上进一步将直线职能制理论发展为科层制理论。他认为组织建立在对权力和法规的信念之上，并通过相应的规则来组织活动，具有魅力的个人在组织的领导中发挥重要的作用，并据此建立了一种等级分明的官僚式组织。官僚式组织由3层架构组成：顶端是企业主要负责人，主要职能是决策；中间层是管理人员，负责执行主要负责人的决策；底部是业务人员，主要从事具体的业务工作。韦伯构建的极富官僚主义色彩的科层式组织成为整个工业大生产时代的组织理论基石，他也因此被称为“组织理论之父”。

总体上，古典组织理论构建了一种集权型、层级制的组织结构，这种结构着重通过分工的专业化和工序的标准化来解决重复作业的效率问题。在刚刚踏入工业大生产并对规模效应狂热追求的背景下，人们把企业也视为一种机器，希望通过设计一种集权、稳定、有序、高效的结构来提升企业运营效率。古典组织理论相对忽视个体的价值，更着重于通过结构的设计和标准工作方法的形成来链接各个个体，所以这也是组织开始建立链接的开篇时代——以标准化指令为核心，纵向链接固化层级，形成稳定的组织结构。

2.以业务（项目）为核心横向链接固定岗位——“规模×范围”二维物种与以直线职能制为基础的渐进改良式组织

“多对多”时代的“规模×范围”二维物种包括多元化制造商、多品牌运营商和解决方案提供商。它们的竞争力来源于规模经济和范围经济的叠加效应，即在追求单品种生产与销售规模的基础上，同时依赖多品种的生产与销售来降低企业成本。它们一方面致力于市场的全球化以寻求单品种销售的最大规模，另一方面致力于商品品种数量的无限性以寻求最大的范围经济效应。

企业生存模式的升维对韦伯等人的垂直科层式组织造成了极大挑战。一方面，作为单维物种规模化增长路径的延续，企业仍然致力于不断拓展地域市场以扩大商品销售规模，这要求企业在一些远离总部的地域设立分支机构来复制总部的部分甚至全部职能；另一方面，企业开始寻求生产和销售多种商品，这也必然导致过去强调专业分工的封闭式垂直组织开始内部裂变，在不同的商品品种事业领域都形成类似的职能部门体系。

于是人们尝试按企业的产出将业务活动组合起来，成立专业化的业务经营管理部门，即形成事业部制或子公司制。事业部可以按产品、地区、顾客分设，在企业宏观领导下拥有部分的经营自主权，实现独立经营、独立核算，既是受公司控制的利润中心，具有利润生产和经营管理职能，又是产品责任单位或市场责任单位，对产品设计、生产制造及销售活动负有统一领导职责。

作为直线职能制的一种改良，事业部制事实上构建了一种全新M型结构。它的重要意义在于塑造了一种分层治理体系，企业的最高领导层集中精力于研究和制定关于企业发展的各种经营战略和方针，而最大限度地将业务权限和管理权限下放到事业部，使它们能够依据企业的经营目标和方针安排实现自主经营，充分发挥各自的专业性和主动性。企业和事业部的内部仍然采用直线职能制结构以保障专业分工下的高效率。

对于更加依赖范围经济效应的多品牌运营商和解决方案提供商，各个子业务虽然拥有独立运营的必要性和空间，但人们发现它们之间同时还存在着某种协同性。比如多品牌运营商的各品牌业务在研发和品牌营销环节是独立的，却可能共用同一个供应体系或渠道网络；解决方案提供商各子业务之间的采购是独立的，但在销售和服务端却能实现协同。单一的直线职能制不能实现各业务的专业性，彻底的事业部制又扼杀了它们之间的协同效应，于是人们创造性地对科层式组织进行再次改良，矩阵结构开始登上历史舞台。

矩阵结构又称规划目标结构，是把专业职能部门和业务（产品、服务、项目等）部门结合起来形成横纵向双线协调沟通的组织结构。矩阵结构中的个体既与专业职能部门保持组织与业务上的联系，又参加业务或项目小组的工作。职能部门是固定的组织，项目小组既可能是固定的业务组织，也可能是为特定任务而形成的临时性小组。

矩阵结构的意义在于在纵向职能专业化的同时实现了横向业务的专业化。它改进了直线职能制和事业部制强调垂直管理而缺乏横向沟通的缺陷，更加有利于企业内业务与业务、业务与职能部门间以及个体之间的信息交流和协同工作。因此，矩阵结构后来在以宝洁为代表的日化消费品行业、以IBM为代表的项目制服务型行业等市场需求细分程度高甚至需要定制的行业中广泛采用。

随着企业业务的多样化和外部环境的根本性变革（顾客主权、需求细分、价值竞争），以专业分工和精细管理为导向的直线职能制以及在其基础上改良形成的事业部制开始暴露出新的问题，即等级分明、层层分权的模式无法真正面向市场需求快速反应，也就无法让客户真正满意。即使是矩阵结构，其中个体的工作范式依然是向上级汇报，而很少站在客户的立场变革企业的业务模式或业务运行流程。

迈克尔·哈默据此提出“流程再造”思想，希望打破企业按专业职能划分模块的工作方式，以对业务最为重要的几项流程为中心重新设计企业管理过程，整体确认企业的作业流程，追求全局最优，而不是个别最优。简单来说，哈默认为人们过去一直遵循专业分工的思想来建立和管理企业，但如今应该以专业分工为基础将这些职能重新组合到首尾一贯的工作流程中去。

流程再造思想事实上是大变革时代的产物，虽然同样植根于科层式组织范式下，但却是自工业革命以来第一次对科层式组织的运作模式提出根本性的挑战。它主张人们应当彻底改变传统，按照专业分工原则，把一项完整的工作切分成不同部分、由各自相对独立的部门依次进行工作的工作方式。它同时弱化了官僚化组织下的上级权威，因为组织中个体工作的唯一目标是让客户满意，而不是让上级满意。

由于二维化企业内部业务的多样化和复杂性，人们在直线职能制组织的框架下形成了事业部制（子公司制）、矩阵制、流程再造等多种改良式组织模式。它们共同的努力方向都是试图松动职能制模式下的固化

结构和森严等级，以业务（或项目）为核心横向连接固定岗位，以业务专业化和快速反应为目标，为个体在结构、权限和流程上争取更多的弹性空间。

与之相匹配的是，梅奥和巴纳德等人的行为管理学派产生，他们更强调组织中人的重要性，提出组织并不是一个固态结构，而是一个人与人相互作用的系统。他们还鼓励企业应当分权，因为企业中的权威不应当取决于上级的地位，而是下级对上级的认同（权威接受论）。

3.以客户的迭变需求为核心动态连接创新个体——“规模经济×范围经济×网络效应×时基竞争力”的平台化物种与传统科层式组织的彻底崩塌

平台化物种的竞争力来自规模经济和范围经济叠加效应基础上的网络效应和用户直接交互产生的时基竞争力。它最主要的特征是业务的无边界性，企业在实践中已经无法通过对外部环境的静态观察来规划未来的发展路线，而只能通过在模糊方向上的无边界、高频率、高速度试错来确定成长的正确路径。数据成为驱动增长的新能源，让平台共享的大规模协作取代过去孤立的专业分工成为可能，能力的外部化也为平台的无边界试错提供了坚实基础。

平台化物种的生存模式与以科层式组织为形体框架的传统企业组织生命体之间形成了极不相容的排异性。

（1）运行模式背离：价值创造型战略要求的客户导向与传统科层式组织对上负责的背离

在单维化物种单一追求规模效应的生存模式下，以上级权威治理为核心脉络的传统科层式组织能够保障企业运行的绝对效率。当二维化物种将范围经济引入自身的生存逻辑，商品边界的扩展让企业必须在直线职能制的基础框架下有限叠加横向流程，以确保在每个品类领域的专业性。但即使如此，包括事业部制、矩阵制、流程再造等在内的所有改良模式都没有从根本上改变直线职能制架构下个体向上汇报、对上负责的运行模式，也就无法真正实现客户导向。

平台化物种诞生在客户主权被确认并大幅强化的时代，它们只有把经营的重心完全转变到客户价值创造上，才有可能持续吸引客户并保持

客户黏性，继而在客户数量达到一定量级后启动和加速网络效应，最终实现指数级的增长。所以，所有的平台化物种都将“帮助客户解决问题”视为自身存在的意义，并以此作为评判一切投入是否合理的唯一准绳。也正因为如此，它们才始终能够以一种“以不变应万变”的模式在复杂多变的生存环境中寻找到通向未来彼岸的成长轨迹。

客户导向是平台化物种组织生命体的第一特征，以客户为开端的横向运作流程与等级森严的传统科层式组织向上负责的纵向流程形成强烈背离。很多传统企业虽然提出了“顾客是上帝”的视角转换，但不彻底的组织进化让它只能成为束之高阁的口号，而无法落地成为企业实际运作的行动准则，也就无法真正实现面向“客户中心型战略”的转型变革。简言之，以直线职能架构为基础的传统科层制和一切改良模式都在客户价值创造上存在极大妥协，从而不能支持平台化物种在新商业环境下的有效生存。

（2）组织能力鸿沟：战略模糊化和业务无边界性要求的能力多样性与科层式组织能力专业化之间的矛盾

战略决定组织，组织跟随战略。传统企业（单维化、二维化物种）相对确定的生存模式（规划型战略）对于传统组织的核心能力有着较为明确的定义。一切传统组织理论与实践的核心在于基于战略的明确要求，在相对封闭的组织框架下持续构建和强化核心能力，并以此作为战略竞争力形成、提升和战略进一步扩展的重要支点。确定的战略生成特定的能力，特定的能力支持确定的战略，两者相辅相成共同组成传统企业的生存模式。

平台化企业已经步入“无人区”，虽然前方有着“客户价值”这一座朦胧的灯塔指明企业巨轮航行的终点，但通往终点的道路却充满未知且随时有倾覆的可能。加速迭代的技术、复杂多变的需求和无处不在的竞争，让传统企业的“先瞄准、再射击”模式（明确市场定位，再通过围绕定位的一组协调一致的价值链投资来形成支持定位实现的能力）已经无法适应平台化企业的生存要求，取而代之的是“边射击、边瞄准”，即通过更加广泛的试错来找到通向目的地灯塔的安全而又高效的航道。

如果说二维化物种曾经由于商品边界的扩张，而在能力多样性上对于单维化物种局限于某一商品领域的组织能力提出了第一次升级的要求，并且通过在传统直线职能制结构的基础上附加有限的横向流程解决

了这个问题，那么平台化物种试错边界的难以确定造成的对组织能力多样化近乎无限的要求，则与科层式组织框架下边界相对清晰的局限化组织能力之间形成了无法逾越的鸿沟。换句话说，被直线职能框架束缚的传统企业单一依靠有限的自身能力根本无法实现向平台化模式的跃迁，只有进化出更加开放、更加柔性的新型组织才能让组织与环境间形成更加自由、频繁的能力互动，并满足平台化企业对于多样化能力随时调用的需求。打破组织边界的时代已经到来。

（3）极致应变挑战：高频、高速试错要求的极致动态应变与科层式组织多层化、专业化之间的冲突

传统科层式组织有效生存的前提是外部环境变化的不剧烈，以5年甚至更长时间为周期来规划的中长期战略让企业拥有充裕的时间对组织的各个系统进行调整，并最终塑造面向未来战略需求的组织能力。在组织框架成型后，由于组织基因中对规模效应的天性追求，组织会自发地形成纵向多层级、横向多部门的等级制、专业化分工。糟糕的是这种倾向看起来没有终点，因为组织对于效率提升和精细管理的追求并无止境。形成的结果就是我们如今面临的局面：大部分企业的组织架构冗长复杂，对于效率的追求在新时代下反而造成了效率的全面折损。

平台化物种面对的是变幻莫测的生态环境，广泛的试错对于企业能力的多样性提出了极高要求，但同时也让极致应变力成为附着在企业所有能力之上的一种基础能力。广泛试错的标配是高速迭代，“广泛的试错＋应变的迟缓”不仅不能实现企业对于未来的探索意义，反而会将企业拖入资源无尽耗散的深渊。如果说数字化技术为企业的极致动态应变提供了客观可能性，那么未来企业更需要通过组织自身的进化来主动适应新时代的要求。未来的企业需要扁平化和柔性化，扁平化意味着尽可能地去中间层，以在纵向管控权限分工上减少汇报和审批节点；柔性化意味着尽可能地打破部门墙，以在横向专业能力分工上破除沟通和协作障碍。

需要注意的是，虽然在传统科层式组织框架下对于扁平化和柔性化的尝试同样有助于提升企业应变力，但平台化企业对于应变力的要求更高。极致的应变力要求组织极致的扁平化和极致的柔性化，这其实是对传统科层式组织形态的一种根本性颠覆。作为传统组织构建的两大基本逻辑，等级分工和专业分工的重要性在平台化企业的生存模式中被大幅弱化。这在华为最为响亮的两句口号中可见一斑：“让前线听得见炮火的

人做决策”，是把业务决策权赋予一线；“随时为前线提供强大的火力支援”，是指后台要能随时对各专业体系灵活封装，以根据一线的请求进行精确打包的火力输送。

与传统科层式组织以标准化指令为核心纵向连接固化层级、改良式科层式组织以业务（项目）为核心横向连接固定岗位不同，平台化企业对应的组织构建逻辑是以客户的迭变需求为核心动态连接创新个体，即平台化企业需要时刻以创造客户价值这一基本目标为导向，更加开放、灵活地在组织内外部随时抓取和组合自身需要的各种能力，并在极致扁平化、柔性化的基础上形成极致应变力。能力的无边界化和应变力的极致性共同构成了平台化企业组织构造的全新逻辑，这也宣布了以传统科层式组织及其框架上的一切改良模式为代表的金字塔组织的彻底崩塌。

在科学管理理论强调结构的重要性、行为科学理论更加重视人的力量的基础上，现代组织理论越来越关注组织与环境的互动。如以霍曼斯和卡特为代表的系统组织理论认为组织是一个开放的具有整体性的社会技术系统；由卢桑斯系统概括的权变理论认为组织需要与外部环境高效适应，因而具有变化无常的特性；阿尔瑞契与普费弗提出的群体生态理论则把生物学的适者生存法则引入组织管理理论中，弱化了组织行动者在决定组织命运中的作用；在此基础上由普费弗和萨兰西克提出的资源依赖理论，更是彻底把组织看成了环境的一分子，认为组织对外部资源有依赖性，并强调组织从环境中获取资源能力的重要性。

推动组织管理理论向前发展的是领先企业的实践，为了获取面向新环境的持续生存能力并进化为适应未来生态的超级物种，一批先行企业在各自的管理实践中进行了极富多样性的探索。谷歌、阿里巴巴、华为、小米、海尔、永辉……作为未来势力的代表，它们已经联合起来向传统金字塔组织集体宣战。击碎传统科层式组织，建立适应平台化物种生存的新兴组织模式，并推动人类商业文明走向由平台化物种主宰的新纪元，是它们的共同使命。

由巅峰跌落的宝洁

宝洁曾经由于品牌细分战略和多品牌运营而成为全球品牌公司的发展标杆。品牌经理制和以品牌经理为中枢的矩阵架构同样让全球消费品公司争相效仿。

但从2004年到2013年，宝洁的销售额和净利润几乎都处于停滞状态。至2017财年第三季度，宝洁连续13个季度处于下滑状态。从2012年开始，宝洁已经陆续卖掉了100多个品牌，并计划在未来继续缩减30%的品牌，从目前超200个减少到65个左右。

宝洁在业务上表现出的病症包括：未能及时发现新的消费需求，相对电商品牌和部分新兴中国本土品牌，在产品开发上表现迟缓；营销传播守旧，过于依赖传统电视广告，缺乏互动创新；聚焦一二线城市，未能实现有效的市场下沉等。

但背后的根源却在于宝洁过去引以为豪的矩阵结构已经无法适应数字化时代的生存需要，集中决策的僵化治理、臃肿的组织结构和冗长的流程、按部就班缺乏创新动力的员工和中庸的内向型文化都制约着宝洁的每一次创新。

未来世界诞生在过去的一片废墟上，但比摧毁旧世界更难的是建立新秩序。我们尝试结合现代组织理论和领先企业实践，提出一套适合新环境下平台化物种生存的系统组织框架，并演绎出传统企业从金字塔组织面向未来组织模式变革的具体路径，在后文中与大家共同分享和探讨。

本章小结

1.如同生物进化一样，企业组织也在与外部环境的互动中不断进化，人类商业文明是一部在技术推动下的从低维向高维进化的拓维史。

（1）第一个阶段是从一对一的点状交易起步，主要体现为物物交换的原始商业，尚无组织。

（2）第二个阶段是一对多的单维商业，主要形态为厂商以大规模制造满足多个人群的需求。

（3）第三个阶段是多对多的二维竞争，由解决方案提供商用多品类产品来满足客户多样化需求。

（4）第四个阶段是在互联网大数据基础上，快速、灵活地满足客户的个性化需求和交互诉求，因此诞生了基于数字化技术的平台模式。

2.与商业文明进化的升维相反，企业组织的演进实际上是个降维的

过程，其中连接组织各个单元并维持组织运行的方式也在发生变化。

（1）在一对多的商业模式下，组织以标准化指令为核心纵向构建层级，因而建立的是以泰勒、法约尔、韦伯的古典管理理论为支撑的直线职能型组织，组织是集权的金字塔。

（2）在多对多的商业形态下，企业以业务为核心，横向连接岗位，纵向执行权力，从而建立起矩阵式的组织，以哈默的流程再造为代表，其实质是对传统直线职能制的改良。

（3）在多对多即时互动的新商业时代，连接组织活动的源头是客户不断变化的需求，一种更扁平和开放的组织形态应运而生。

3.技术的演进与需求的快速迭变改变了组织生存的根基，传统科层式组织面临彻底崩塌的境遇。导致其坍塌的内部力量主要来自以下3个方面。

（1）价值创造型战略要求客户导向与传统科层制对上司负责的背离。

（2）能力需求多样性与科层制组织能力专业化之间的矛盾。

（3）高频、高速试错的极致动态应变与科层制组织固化迟缓之间的冲突。

推动组织管理理论前进的是领先的实践，而比摧毁旧世界更难的是建立新秩序，平台化物种生存的系统组织框架需要重新设想和全面重建。

第二章 定义新生代—如何理解平台型组织

第一节 应运而生的平台型组织

2017年，为了配套自身“整合、转型、创新”的平台化发展战略，应对新零售的全面威胁，生鲜零售领袖永辉超市开始了轰轰烈烈的去中间化组织转型。

4名功勋卓著的元老宣布辞职以支持永辉的组织变革，随后，对永辉来说历史悠久的三大产品事业部被分拆成几百个不同产品类别的商社，实行营采合一。

全国市场被拆分成三大事业群，公司则拆分为云超、云商、云创、云金四大事业集群。其中云商和云金一方面作为支持赋能平台，一方面又对外开放营业。云超和云创则分别作为传统零售业务和新零售业务集群，完成永辉对全国生鲜零售市场的布局。

在更广的层面上，在“打破传统垂直型组织架构，去职能化、去管理层”的思想指导之下，永辉全面推行了合伙人制度。传统的总经理、总监、经理等职位被取消，取而代之的是联合创始人、核心合伙人、合伙人等多层合伙机制。

合伙人制度的价值在永辉新孵化的业务板块中体现得淋漓尽致。以永辉云创为例，核心团队是由12位联合创始人与核心合伙人组成，由他们规划新公司业务和人员架构。同时，每位合伙人可以再度组建子公司，数量不超过6个。这一机制被永辉内部称为“6＋6”模式，目前可见的超级物种、云创生活即可看作永辉云创二度孵化的子公司。

在子公司中，永辉再次分解出6名合伙人，选取1名队长带领团队自主经营、独立核算。例如超级物种下分的鲑鱼工坊、波龙工坊、麦子工坊等物种都有各自的团队和队长。

在此基础上，永辉形成了以“赛马制”为代表的竞争机制。每个6人小组中，自主竞争形成领头人，并淘汰末位一人，形成6组之后重新组合为群，继续执行末位淘汰制，从而保障合伙人制度的正常运营。

为了支持和赋能于拆分的业务，永辉同时重组了原有总部各部门，

组建面向资源整合和服务集成的服务支持系统。全面构建以“大平台＋小前端＋富生态＋共治理”为特征的新型组织形态。

为了应对日渐复杂的零售业变革，实现永辉成就中国零售第三极的抱负，永辉的战略创新和配套的组织变革坚决而又大胆。注

在中国风起云涌的商业进化历程中，永辉并不是唯一一家大幅拆散和重组自身的企业，海尔、小米、华为、阿里巴巴、腾讯、尚品宅配、万科、美的、平安……组织改革的大胆实践者名单很长。这些企业都在或浅或深、或整体或局部地推进组织前端的拆散赋权及后台的大数据化和集成化。一个平台型组织不断涌现的时代正扑面而来。

---

1. 资料来源：四大元老集体离职，引入合伙人制度，生鲜巨头永辉的十七年变革之路，搜狐财经，http：//www.sohu.com/a/200509221_747096。

第二节 平台型组织的定义

简单来说，平台型组织是企业为了应对高度复杂的市场需求、不稳定的竞争和知识型员工日益增长的自主管理需要，充分利用高度透明的数据化治理技术，将大公司专业资源集聚的规模优势和小公司敏捷应变的灵活优势进行集成的开放型组织模式。

1.推动平台型组织形成的三重力量

客户需求的变革、技术的升级和知识型员工的自我管理需求觉醒是推动平台型组织形成的三重力量。

高度专业化、细分化和动态化的客户需求，使得传统企业必须在组织上学习软件企业中间层＋应用端口的开发思路，即一方面构建相对稳定和专业的“中间层专业平台”，另一方面充分赋权赋能于客户端，使得它们能即时响应客户不断变化的需求。

极限化而且不稳定的复杂市场竞争，使得企业一方面要靠强大的开放型专业平台形成立足之基，另一方面要通过无孔不入的敏捷业务前端把握市场机遇和挤压竞争对手。

知识经济时代的全面到来，形成以知识员工为主的员工结构，也使得传统的以命令为核心的科层式组织模式面临破产，企业必须激发员工的自发动力，并充分赋权于员工去创新创业，才能满足员工内在的成就感。

2.平台型组织形成的前提技术条件

无缝的信息技术链接和大数据集成形成的透明化治理是平台型组织形成的前提技术条件。

平台型组织是数字技术推动的产物。正是因为企业内外部一切行为的大数据化，无所不在的即时互联和各种智能化分析技术，使得企业既不需要在内部依赖于常规的层级化“人盯人”管控模式，也不需要与外部

产业链交易对象实施“你死我活”的静态议价保守战术。内部在大数据透明化管控的基础上激活一线业务团队，实现对客户的即时响应和极致满足；外部与合作伙伴建立无缝连接的深度协作关系，实现开放平台的整体竞争力最强，成为数字时代企业可持续生存发展的必然选择。

3.平台型组织的构件

为了同时实现资源规模聚集和柔性应变，平台型组织将逐渐形成以平台治理层、中台资源层和前台创业层为基本架构的组织模式。

（1）中台资源层：金钱转化为知识

中台资源层是企业内外部资源的集聚和标准化模块化平台。不同于传统企业肩负监督和管控职责的职能部门，平台型组织将更多的赋权赋能于前台创业体，中台体系主要承担内外部资源整合、基础技术攻关和一些整合性服务的提供，中台体系的责任在于根据平台的未来使命和目标，不断扩大和提升企业的资源能力池，并将资源能力池进行标准化和模块化改造，以备前台的随时调用。

（2）前台创业层：知识转化为金钱

前台创业体集群是平台型组织应对市场竞争和满足客户需求的核心，在平台治理层的战略引导下，充分调用中台的资源和能力模块，通过高度扁平化的多职能混合作战小组的模式，被充分授权赋能的前台创业体将表现出极强的专业竞争力和高度的市场敏捷度，这一点将与传统组织层层受控和亦步亦趋的一线执行团队有天壤之别。

（3）平台治理层：明确企业使命，并基于使命以大数据为工具制定和调整治理规则

平台治理层作为平台型组织的治理中枢，主要作用在于明确平台存在的意义和目标，确定平台间中台和前台、前台创业体之间和中台各组成部分间的协调和交易规则，并作为平台使命的受托者扮演平台的“守夜人”角色。

①明确平台存在的使命和目的

平台的核心治理层的首要使命在于为整个组织构建高度清晰而又具有弹性的战略，即明确平台存在的意义与未来目标。只有在方向和意义

上建立广泛的共识，作为一种离散型组织的平台型企业才能体现其无形的凝聚力。

②重构平台的运行规则

平台型组织抛弃了传统科层企业以中心权威为核心的资源分配逻辑和治理理念，因此需要基于产业特性和企业发展阶段，以一线创业体为龙头，以市场化逻辑为指导原则，重构平台内部的资源配置逻辑和治理框架。平台治理层的另一项核心工作在于设计并不断改进平台内部的治理规则，使得平台的运作既能激发一线创业体的活力和敏捷度，又能不丢失作为一家企业应该聚焦的方向感和面向未来的核心方向饱和攻击的能力。

③使命的守夜人

随着平台型组织的逐渐成形，各种五花八门的资源与能力开始集聚，各种精彩纷呈的创业故事开始上演，但作为整个平台的守护者和方向的引领者，平台治理层将始终扮演着平台的守夜人角色，不断对资源和能力进行取舍与动态更新，不断对创业项目进行审视和盘点，使得企业的资源和能力聚焦于客户核心问题的解决，让企业存在的价值在一个方向上不断增值。

4.平台型组织的特征及其与传统组织的区别

平台型组织作为一种数字化生产力推动形成的新型生产关系，具有一系列明显不同于传统科层式组织的特征。

（1）扁平化

相对于传统科层组织的多层级分工，平台型组织是在信息技术支持下的扁平化组织，作为创业单元的各个客户经营模块被充分授权，并在中台的赋能下灵活地开展经营。因此平台型组织彻底摧毁了传统科层企业的层级金字塔逻辑，变成了一个高度扁平化的网络链接组织。

（2）专业化

平台型组织是为了响应后工业化时代服务化和知识化的需求而诞生的新型组织，中台职能的高度专业化和前端作战小组的多专业联合是其竞争力最基础的来源，也是其满足日益专业化和苛刻化的客户，应对日

益升维和升级的竞争的基本能力。因此平台型组织的专业化和知识化是其基础。

（3）智能化和敏捷化

平台型组织是构建在信息技术和大数据基础上的现代组织模式，大数据集成化、即时化和智能化是其运行的基本保障，同时，资源和能力的集成和业务端的高度柔性，使得平台型组织具备“随需而变”“高速响应”的智能化与敏捷化特征。

（4）开放化

平台型组织已经远超传统科层组织的边界，资源和能力池的开放使得它可以整合一切全球资源能力为己所用，业务组合和集群边界的开放也使得组织的业务集群处在动态更新中，不断有外部业务被连接到客户的解放方案之中，因此平台型组织也可以被视为“全球开放整合型组织”。

平台型组织与传统科层式组织在思维导向、结构特征、管控模式、责权利分配、开放程度、员工与组织的关系、企业文化特征等方面都存在着显著区别，具体见表2.1。

表2.1 平台型组织与传统组织的差别对比

项目	传统组织模式	平台型组织模式
思维导向	内部资源与能力导向	外部客户导向
结构特征	垂直科层制、结构稳定	扁平化、柔性化
管控模式	严格的行为管控	相对宽松的使命管控
责权利分配	集权集利	赋权赋能、共享利益
开放程度	封闭性、本位主义	高度开放
员工与组织的关系	雇佣关系	合作关系
企业文化特征	忠诚、保守	开放、创新

第三节 平台型组织的经济学解释及误区

1937年，26岁的青年经济学家科斯发表了著名的论文《企业的性质》，并凭借此项研究于1991年获得诺贝尔经济学奖。科斯在文中提出了企业为何会存在，以及企业的边界问题的思考，推出一个重要概念：交易费用。他认为，企业这种组织形式在市场中的存在意义主要在于，企业的权威或命令型治理产生的组织成本要低于同类交易的市场交易费用，而企业的边界在于，当企业的复杂程度使得边际组织成本等同于边际市场交易费用时，企业的边界扩张就将终止。

1985年，威廉姆森（2009年获得诺贝尔经济学奖）继承和发扬了科斯理论，进一步明确了企业和市场一样，都是一种基于契约的治理结构，并根据资产专用性、交易频率、交易不确定性的不同所产生的交易费用的区别，将不同契约的最佳治理模式分为4类：基于古典契约的市场交易、基于新古典契约的三方治理、基于关系契约的双方联盟和统一化的科层企业治理。

具体来说，威廉姆森认为的最佳匹配范式包括以下几个。

1.不存在专用性投资的标准契约，无论交易频繁与否，以及不确定性程度如何，都适用于用古典契约来实现市场交易。

2.对于存在资产专用性的契约，特别是长期契约而言，它们通常是不完全契约，不太可能依靠作为法庭的第三方来实施，此时有两种选择：一是再建立一层治理结构，依靠第三方来实施契约，这种契约被称为新古典契约；二是实行双方治理或者统一治理，这属于关系契约。

3.如果这种契约关系涉及的资产专用性程度较高，但是交易频率较低，交易所得收益不足以支撑一种专门的治理结构，那么就实行双方治理，即贝克尔等人所说的“关系型契约”。

4.如果这种契约关系涉及的资产专用性程度较高，而且交易频率也很高，交易所得收益足以支撑一种专门的治理结构，那么就实行统一治理，即双方一体化为一家科层企业。注

具体的契约治理选择如表2.2所示。

表2.2 适合不同契约关系的治理模式

交易频率	投资特点		
	非专用	混合	专用
偶然	基于古典契约的市场化交易	基于新古典契约的三方治理	
经常	基于古典契约的市场化交易	基于关系契约的双方治理	基于关系契约的统一治理（科层企业治理）

继承了威廉姆森的研究，2016年获得诺贝尔经济学奖的哈特通过对科层企业内部的委托代理成本进行深入研究，进一步深化了企业的性质和边界问题，他提出企业的委托代理也是一种不完全的契约关系，因此必须要通过剩余控制权和索取权（产权和收益分配权）的明确来降低委托代理中的不确定风险和机会成本。而传统科层制企业正是因为发挥企业家作为剩余控制权和索取权的最后受益者作用，才能相对于市场交易产生较低的交易费用。

科斯、威廉姆森、哈特，他们通过不完全契约理论对工业企业的解释，揭示了正统经济学领域仅仅将企业看作投入产出函数黑洞的荒谬之处，从而构建了一整套以研究传统工业企业为标的的新制度经济学框架。

互联网时代到来之后，许多企业都懵懂地感觉到透明和对称的互联网技术将全面颠覆传统企业存在的经济学逻辑。特别是随着互联网技术的深化应用、数字技术推动的外部变革加剧，科层繁多的传统金字塔组织越来越感觉到身躯沉重，难以在这个巨变的时代优雅而灵活地舞蹈。许多企业为了增强灵活性，避免整体覆灭的风险，干脆通过小微、阿米巴、员工创业等模式将企业拆小，逐渐摆脱过去的井然有序，而解体成一个包裹着各种市场交易的“喧嚣集市”。这一系列变化，令传统的科斯框架显然无法招架。

沿着新制度经济学的思考逻辑，我们来看看数字化和互联网技术到底如何影响了企业存在的经济学意义。

在企业内部，多维大数据的形成和从客户到供应链末端的即时链接

信息系统使得企业的治理相对容易，企业家作为最终剩余享有者的管理协调成本大幅降低。因为数据本身的集成和BI（商务智能）系统的发展，企业家为了保持大企业规模而必须实行的多层代理变得多余，层级将被大幅压缩，大数据集成化使得诱发信息失真或扭曲的逐层传递信息模式也变得过时了，中层管理者的合谋而导致的信息扭曲很难发生，企业的管理成本将大幅下降。

在企业外部，互联网平台的发展和即时链接的信息系统的外延，使得各类交易信息及时共享和完全对称成为可能，各个交易主体的信息披露充分而透明，企业外部的交易费用，包括发现信息的成本、谈判的成本、预防机会主义的成本，都将大幅降低。

根据威廉姆森的研究，科层制企业内部的成本除了委托代理的监督管理成本之外，还因为产权集中于企业家，而管理层和员工只是代理人，不具备剩余所有权，所以会激励不足，产生较为严重的低能激励损耗。这种低能激励损耗在依赖大量低素质工人的工业经济时代还不算特别突出，而当知识经济时代全面到来，员工和管理者主要以自我实现驱动的知识型员工为主时，这种传统的科层式治理的低能激励损耗将表现得更为突出。

从外部视角来看，即时链接的互联网和无所不包的大数据虽然可以使市场交易费用大幅下降，但依然无法解决对于多个交易者都具备外部性的一系列投资问题。举例来说，如果某项基础技术研发或基础设施投资对A企业来说只获取了投入产生利益的5%，剩余95%都具有正外部性，即对外部的企业产生了95%的利益，则A企业就不会有强大的动力去投入，或者投入的力度会不足。这一点，正是为什么在水力纺织和蒸汽工业革命之后，纵向一体化的工业企业会取代原来分散的个体加工业集群的原因。对于单个从事某一工序的个体手工业者来说，纵贯整个工业流程的设备是一项外部性明显的投资，个体手工业者不会有投入的激励驱动。而纵向一体化的工业企业却能将这项投资的收益完全内部化，使得内部一体化的工业企业作为一种替代市场的治理结构而开始大行其道。

为了应对日益苛刻化、专业化和不断变化的客户需求，降低内部管理成本，减少外部交易成本，保持大企业的专业资源集聚优势，一些先知先觉的大型企业纷纷开展了大规模的数字化运动，并在此基础上开展了以内部交易市场化、外部交易内部化、基础设施平台化、平台治理开

放化为方向的一系列管理创新，逐渐探索出一种区别于威廉姆森所定义的企业或者市场治理之外的新型混合治理形态——平台治理。

1.内部交易市场化

传统企业的内部交易主要通过层层代理的科层监督和权威命令来实现。随着需求的不断升级和竞争的复杂化、动态化，大数据和信息技术的发展使得过去成本高昂的科层制管理不仅变得不能适应需求，反而显得多余，而且这种传统的科层治理还将产生严重的低能激励损耗。因此一些先行的探索者开始在大数据治理的基础上，一方面大幅削减管理层级，另一方面积极探索在企业内部实施高能激励的模式，比如将业务拆分，使每个业务的代理人具有部分的剩余索取权（或者叫产权），并推进核心代理人群体转化成股东（即产权共有者）。为了深化这种高能激励模式，降低或完全消除传统企业的低能激励损耗，这些企业通过将信息技术改良后的低成本市场交易机制和产权理念引入企业的尝试，一方面可以压缩管理层，将管理成本大幅降低；另一方面又可以在降低低能激励损耗的同时，激发被赋予产权的员工的“熊彼特精神”，使得企业大幅提升满足快速变化的市场的能力。这就像给每节车厢都装上了动力系统的高铁列车，它们的成长速度和竞争力当然能远超传统企业。

案例

韩都衣舍以产品组为核心的内部交易机制

作为互联网快时尚品牌的典型代表，韩都衣舍创业于2008年，到2016年营业额已经突破15亿元。一家创业于互联网基因并不发达的山东的网络服饰品牌，如何能够实现突飞猛进式的成长，并最终成就网络服饰的领袖地位呢？产品小组和围绕产品小组的一系列交易机制是其成功的核心动因之一。

为了激发团队的活力，充分发挥互联网低成本试错和快速迭代更新的优势，韩都衣舍将传统模式下的职能部门分拆，构建由设计师、页面推广人员、货品运营人员组成的3人产品组。每个小组都独立核算、自负盈亏，收入和销售业绩挂钩。由此构建了以产品组为核心的多个基本业务单元。

为了提高资本的投入效率，韩都衣舍的每个小组在创业之初，都会获得一笔固定的启动资本，小组运营启动之后，以后的资本都将与小组的销量直接挂钩，卖得越多，额度越大。在韩都衣舍，本月的资金额度是上个月销售额的70%。比如上个月有个小组卖了500万元，500万元的70%是350万元，那么这个月该小组可以用350万元再去下新的订单和订购新的广告位。这种量入为出的模式相当于不提前进行孰是孰非的假设，而是通过市场化的赛道机制，让优秀者跑出来，赢得更多的资源投入。

为了全面贯彻以产品小组为龙头的组织运作模式，韩都衣舍的摄影、生产、营销、客服、物流等其他部门都以“产品小组”为核心，通过配套的小组制形成与产品小组的联合跨部门小组。跨部门小组合作，亦需签订合约，并约定一定的工作报酬。若甲方对乙方工作不满意，可向内部的企划部申请，不对乙方进行付款，并在内部更换合作小组。

另外，资源紧缺的店铺广告资源也需要通过模拟市场交易的方式实现竞价。

韩都衣舍的店铺首页广告位会有所划分，分为3个区，一个是成熟小组竞价区，另一个是保护小组竞价区，还有一个是公司整体调配区。

成熟小组竞价区：组建超过6个月的小组，利用公司的ERP（企业资源计划）系统里面的竞价工具，每周三下午，对下周的广告位进行竞价，价高者得。竞价中出的价格，将从买手小组的销售额中减去。

保护小组竞价区：组建在6个月以内的小组，同样进行竞价，但是以点击速度作为竞价成功的标准，不计算费用，这样将给尚处于成长期的品牌一个良性的成长空间。

公司整体调配区：从公司战略层面考量，预留给战略需要展示的商品。

韩都衣舍不仅通过竞价充分调动产品小组竞争资源的热情，还会通过战略考量来平衡整体页面的表现，使得顾客能感觉到企业的整体战略重心。

通过有所侧重和分类的“类市场化交易机制”，韩都衣舍的产品小组模式得以有序运作，最终成长为互联网服饰的领导品牌。

2.市场交易内部化

随着信息技术推动的外部交易费用下降和内部管理成本优化，企业在规模不断扩张的同时，寻求最优治理成本的动机使得企业越来越聚焦于自身具有强大竞争力的业务领域。而将大部分客户必需的补充性产品或服务，或者完成客户需求必须具备而自身并不具备的资源和能力外包。外部交易日益频繁，与外部市场具有互补竞争力或产品服务的企业一起，降低交易成本的努力变得势在必行。

威廉姆森的研究告诉我们，外部交易如果频繁而且交易的专用资产特征明显，不确定性如果较强，那么就适合统一性治理，即传统企业的统一权威治理，用哈特的话来说，就是要实现产权的合并。但事实上，当前环境的巨变使得企业越来越意识到自身应该保持足够的战略柔性，即尽量少地涉足足够多样的业务资产产权，从而使自身在应变时沉没成本最低。

企业扩张造成日益频繁的外部交易，客户需求的专业化造成必须要用大量内外部的专用性资产满足需求，企业同时必须保持足够的战略和组织柔性，这些矛盾的要求和信息技术本身的支撑使得一些作为先行者的大型企业开始探索一种深度战略联盟的治理模式。比如，企业与外部交易对象形成长期契约关系，双方都投入一定的专用资产，从而使得违约成本对双方来说都非常高昂，同时，为了实现联盟治理中的信息透明和对称，一种即时共享数据的信息网络将成为联盟的基础设施。另外，为了深度降低交易成本，企业与外部交易伙伴还会通过模拟内部董事会的形式，形成一些创新的治理框架，比如双方通过最终从客户那里获得的利益进行虚拟股份分配的模式，共担未来的不确定风险，使得每次交易的费用都能大幅降低。

案例

海澜之家与供应商和加盟商的外部交易内部化治理(注)

海澜之家，以国民平价男装品牌而著称，立志于成就男人的衣柜。经过数年快速扩张，其市值迅速膨胀，截至2016年，股票流通市值高达435亿元，成为沪深两市服装板块的标杆企业。

海澜之家的极致竞争力来源于创新的产业链合作模式，它通过构建

一种虚拟的股份合作模式，将自己、供应商和加盟商捆绑在一辆战车上，大家都通过做强竞争力、做大销售规模来分享利益。

赊购模式虽然可以缓解品牌前期的资金压力，但无法完全避免库存，所以海澜之家和供应商签订了“滞销商品可退货”的条款：凡是供给海澜之家的商品，一旦经过两个适销季度都无法销售出去时，海澜之家就可以将该商品退还给供应商，如此一来，不需要品牌监督，供应商自己就会尽最大努力避免生产滞销品。

在供应链端，海澜之家和供应商之间采用赊购模式，即在产品入库时仅付给供应商不超过30%的货款，剩余部分则模拟双方作为虚拟股份合作的模式，依据商品在终端店铺的实际销售情况，固定于每月3日进行结算。

海澜之家为什么能和供应商构建如此强健的联盟关系呢？

首先，海澜之家将针对供应商的服务做到了前端。打个比方，当供应商A需要大批量采购一款成衣面料时，海澜之家会出面用自己的规模优势帮助A供应商和上游企业谈判，为其争取最优的价格，大大降低了供应商的采购成本。而采购成本的降低会带来商品销售价格的下降，继而带来销量的增长，销量增长又使得供应商的订单数量增加，海澜之家与供应商之间由此形成良性循环的合作关系。

其次，为了减轻供应商的库存压力，海澜之家建立了完善的终端销售反馈系统。该系统可以直接链接至每位供应商，供他们实时关注每款商品的销售情况，并依据各地区的反馈及时做出调整。比如，在上海销售不好的商品如果在北京销售好，供应商就可以提请调货，将一部分该商品从上海调整到北京，由此保证每件商品都能在对的区域发挥价值，最大限度地降低库存。海澜之家在全国范围有几千家门店，对于供应商来说，这些门店就相当于流量入口和分销体系，利用这些门店，海澜之家对供应商的产品进行宣传和分销，并依据市场反应推出营销策略和活动，以保证供应商动销率，促使商品快速流动。

最后，基于对供应商的服务和管理，海澜之家采取了相应的帮扶措施。2013年，海澜之家创建了“百衣百顺”品牌，该品牌主要用来处理由供应商回购的库存商品，可以视作海澜之家为供应商开办的折扣店，店内商品均为正品，但价格比较低，在帮助供应商消化库存方面起到了很

大作用。

在销售端，海澜之家也同样和加盟商构建了模拟股权合作的深度整合型合作联盟关系。因为采用了“特许经营＋全托管”的“类直营”加盟模式，所以和其他品牌的加盟商相比，海澜之家的加盟商显得格外轻松——只要支付200万元的“加盟费”（其中100万元为保证金，100万元用于支付店铺租金、装修费用、水电费、销售人员的工资及其他相关费用），选址、装修、进货、陈列、销售、门店管理等均由海澜之家负责，加盟商无须带款进货，而且实行100%退、换货，保证加盟商店铺库存为零。

“类直营”加盟模式使得海澜之家对门店有着绝对的掌控权，容易复制并实现标准化管理。但如此一来，加盟商会不会成为“蒙在鼓里的傻瓜”？为了让加盟商对自己的营收情况了如指掌，海澜之家在每个门店都安装了标准化信息系统，并向加盟商开放权限，通过这个系统，加盟商可以实时了解和查看自己门店的经营状况。每天店铺打烊后，各门店经理还会给加盟商发送短信，汇报当日的销售额，并将当天的销售收入按照事先约定的比例（通常在30%左右）汇入加盟商账户，作为投资回报。为了确保加盟商的收益，门店管理人员、销售人员等均由海澜之家总部统一招聘、培训、录用和管理，并在之后的经营过程中定期进行培训，不需要加盟商支付任何费用。

“类直营”加盟模式的另一个优势是削减层级，不加价，商品性价比更高，更容易售出。在“类直营”加盟模式的基础上，海澜之家形成了“供应商—海澜之家—门店—消费者”的最简单直接的销售层级。削减层级也让加盟商能够“把钱花在刀刃上”，他们可以将省下的资金用在租赁位置更好的店铺和店面装修等方面。目前为止，海澜之家的所有门店均处于黄金地段，面积为200~500平方米，装修相对有格调。事实上，这也是成为海澜之家加盟商的必要条件之一。

通过变革商业模式，海澜之家充分整合了服装业中它能够涉及的所有产业链资源，供应商、加盟商和海澜之家三方利益的成功捆绑使得任何一方的成败都关系到另外两方的发展，有利于三方主动提升自身的经营能力以及市场竞争力。

3.基础设施中台化

数字化和智能化技术推动了全球的第四次工业革命，如同第一次工业革命需要大规模投入流水线生产设施一样，数字化工业革命和知识经济的到来使得企业必须着眼于未来，大规模投资于产品基础技术、智能化技术、知识型员工和信息系统，而这些基础设施和知识资产对于企业的各个业务单元或价值链模块来说，都具有非常明显的正外部效应（对各个业务单元或价值链模块来说，大量投入产生的收益多数是外部性的，被其他的业务单元或价值链模块分享了收益），且这些未来才能实现的外部性利益暂时还难以准确计价，因此作为单个业务或者单个价值链模块并没有强大的动力去投入这些基础设施。这将使企业在实施内部交易市场化、市场交易内部化的治理改革的同时，还需要对对于整个平台具有重要竞争力支撑作用的基础设施和知识资产进行集中投资，最终形成对企业的每个业务单元都具有强大赋能作用的基础设施中台。

案例

华为如何实现面向未来的探索

2017年，作为中国科技企业的代表，华为全年销售收入突破6000亿元，同比增长约15%。其中手机业务取得了重大突破，全年发货实现1.53亿台，全球份额突破10%。

华为的发展历程其实就是一部不断以企业为主导超常规投入研发和管理创新的历史。从1995年开始，华为就开始超常规地投入技术研发和管理改革，甚至在个别年份研发投入远超利润总额。过去10年，华为累计投入3130亿元用于研发创新。华为已经在全球建立了36个联合创新中心、16个研发中心，累计获得62519件专利授权，而且大部分是核心专利。

华为各个业务领域能连续取得高速增长的主要动力在于以企业为主导不断推进对技术研发和管理升级的超常规投入。2017年，华为研发投入高达120亿美元，其中，将近30亿美元投于未来的基础科学领域，把钱变成知识；90亿美元用于确定性的产品开发，即把知识变成钱。

华为上下一致认为，加大对基础领域的投入，关乎华为的未来。

在2016年的全国科技创新大会上，华为总裁任正非说，未来二三十年，人类社会将演变成一个智能社会，其深度和广度还想象不到。华为需要进入基础理论研究领域，以此为突破口，用基础理论创新打破“无人

区”的困惑。以基础的数学算法研究为例，在拥有俄罗斯数学研究院的基础上，2016年6月，华为宣布在法国成立数学研究院，挖掘法国基础数学资源。

为了进一步凸显基础研发的重要性，华为将基础研究院独立于所有业务之外，并命名为2012研究院，意指基础研究是企业生存之本。

对技术研究尤其是基础研发破釜沉舟式的投入，不仅在过去使得华为脱颖而出，走出了价格竞争的泥潭，而且使得华为能够非常从容地进行大数据、公有云等业务的扩展，形成面向未来的长足竞争力。

4.平台治理开放化

根据哈特的委托代理契约同样属于不完全合约的理论，随着平台治理更多地采用高能激励模式，平台必须思考如何设计一整套的治理规则，一方面能充分利用这一创新机制的驱动力降低甚至消除低能激励损耗，另一方面又能预防被激励的业务单元利用代理合约的不完善而产生大量的机会主义行为。

一种将剩余控制权（请注意，不是剩余索取权）集中，形成坚实的决策内核，并同时充分吸收所有具有剩余控制权和剩余索取权的利益相关体，包括外部联盟在内的类似民主集中的决策机制将成为平台治理的可能选择。

（1）形成集中剩余控制权的坚实决策内核

平台的价值一方面在于其开放性，另一方面还在于围绕集中的使命产生的集聚性价值。因此，形成一个以企业最终的核心剩余控制人为主体的坚实决策内核，是确保企业各业务单元实施高能激励的同时能形成面向一个方向的竞争力的核心保证。

与此同时，一个核心剩余控制人为主体的决策内核的形成，也有助于平台组织避免在面对巨变的环境时因为多元化利益的固化而产生调整和应对无力的局面，使得平台组织有能力在具有熊彼特精神的企业家的引领下，实施破釜沉舟式的改革。

（2）吸纳所有利益相关者视角的民主治理

当然，随着平台型组织本身利益的多元化和边界的不断开放，某种程度的剩余控制权和更多的剩余索取权的分享势在必行，而且也是高能激励有效实施的前提条件。吸收所有利益相关者包括客户和外部合作伙伴的视角，使得企业能够避免盲目封闭造成的与市场脱节，以及因为核心的剩余控制者的道德风险造成的平台崩塌。企业因此能不断与外部利益相关者和客户进行动态调适，最终实现平台型组织的可持续发展。

案例

美国股市的同股不同权

在美国，同股不同权模式又称为AB股模式，即将股票分为A、B两个系列，其中对外部投资者发行的A系列普通股有1票投票权，而管理层持有的B系列普通股每股则有多票投票权。

AB股模式在资本市场并不鲜见，采取这类架构的主要是科技类公司。

AB股权分置这种架构的安排能够确保在完善和公平的剩余索取权的基础上，公司的创始人和高管通过拥有更高的投票权对股东大会的决策产生决定性的影响，从而形成更集中的剩余控制权，避免公司因为股权的分散和投资人的要求而出现过度追逐短期利益的倾向。

小米的生态链治理

小米公司于2011年创立，不足7年，为何能实现销售额飞速突破千亿元，并被《财富》杂志评为2016年中国最值钱的创业公司呢？

用黎万强的话来说，小米远看是营销创新，近看是产品创新，用显微镜看则是商业模式和组织模式的深度变革。

以小米手机为起点，以成就国民企业，升级中国制造为使命，小米不仅形成了手机软硬件的强大竞争力，还通过开放化的平台投资形成了生机勃勃的小米生态链，并正在朝向万物互联的家庭人工智能整合平台和基于人工智能的遥控器零售模式飞奔而去。

与传统企业收购或者控股所有关联产品提供者的模式不同，小米主要通过使命和价值观的考察和管控形成生态链的一致性，而在投资上对生态链伙伴采取参股而不控股的模式，使得小米的所有生态链企业都具

有独立的产权，形成强大的剩余索取权激励。

同时，为了支持生态链伙伴快速成长，小米构建了强大的客户营销支持、技术支持、工业设计支持、供应链支持体系。还在内部构建了高度专业的生态链支持团队，主要分为两部分：一部分是生态链团队200人，包括帮助生态链公司找队伍、做投资，支持它们做产品定义；另一部分是一个100多人的物联网团队，他们以技术为基础，帮助生态链公司将智能设备与手机相连。

为了更好地管理和帮助生态链公司，最初，小米从参与公司创业的老员工中抽出一部分人投入生态链公司。这样做有几个好处：第一，老员工在小米经历了5~6年的实战锻炼，相对成熟；第二，老员工是早期来小米且持股较多的人才，内部叫作大股东，可以抵御社会上的腐蚀诱惑；第三，大股东与小米的利益高度一致，对小米的价值观也最了解，会将企业价值观很好地传达下去；第四，大股东有将各生态链公司与各个资源平台对接的能力。

通过参股而不控股，扶持而不管控的开放生态链模式，小米不仅自身取得了快速的成长，形成了对“米粉”们更强大的吸引力，也同时培育了一大批有激情、有使命感的年轻企业家带领的独角兽企业，使得小米的生态圈整体具有强大的竞争力的同时，也充满了无限的活力和想象力。

5.两项关于传统组织模式的讨论

（**1**）改良的科层制为什么不能适应未来（流程制、矩阵制、事业部制）

随着全球化的逐步发展和工业化的深入，从第一次工业革命开始奠基的科层制组织也开始了逐步的深化和进化，主要的进化方向有三种形态。

第一种：流程制。通过流程梳理和强化，进一步明确传统的简单分层分职能委托代理责任中未明确的责任事项，实现委托代理的进一步完善。

第二种：矩阵制。通过矩阵架构设计，赋权于横向项目责任人，来

弥补传统科层制逐层逐职能委托代理模式中，应对变化的委托代理责任不完全性，将一切未尽的委托代理责任委托于横向项目负责人。

第三种：事业部制。通过将传统科层的U型结构转变成M型结构，局部引入对事业部的高能激励，使得企业对事业部的委托代理简化，局部降低了委托代理的成本，提高了科层制组织的效率。

通过对三种传统科层组织进化模式的梳理，结合对数字化商业时代外部动荡的商业环境的思考，我们可以发现，这三种传统科层组织的变形和进化都难以适应数字化商业时代。

传统科层企业实施流程化虽然使得部分未尽的委托代理责任能够被细化，但这种流程化能够明确的责任大部分都是已知状况，对于委托代理作为一种不完全契约的性质并没有改变，所以流程型组织依然难以约束企业在面对不确定状况下的各层级代理的机会主义甚至是合谋行为。另外，科层代理加上流程约束，各层代理的固化约束加剧，一方面难以动态调整应对外部环境变化，另一方面将产生更严重的低能激励损耗。因此科层制加上流程化的刚性组织难以应对数字化和敏捷化的商业环境要求。

矩阵制组织通过对横向项目负责人补充委托代理模式，使得委托代理责任完整化，表面上看是消除了委托代理中的不完善性，但因为这种横纵双向的委托代理产生了严重的多头委托代理问题，加上低能激励模式产生的能动性不足，使得矩阵制组织的委托代理成本一般更加高昂。一些企业为了摆脱矩阵制组织的委托代理责任混乱的问题，在矩阵制的基础上进一步强化了流程，使得组织不仅高度复杂，委托代理的责任也分割成了多个部分，组织的刚性特征往往表现得更加突出，因此也无法应对数字化背景下竞争复杂、速度和敏捷性要求非常高的现实需求。

事业部制通过在事业部层面局部引入高能激励，简化了企业对事业部的委托代理问题，但在事业部内部采用的依然是传统委托代理的科层式管理，因此在事业部内部造成委托代理的不完善、低能激励损耗严重、金字塔结构的刚性有余而柔性不足、管理监督成本高昂等一系列问题依然没有解决。事业部只是局部优化和改善了传统科层制的委托代理成本问题，并没有从根本上接轨数字化、快节奏、柔性化的第四次工业革命时代。

（2）全面市场化的中国式阿米巴模式为什么不适应未来

一些企业感触到了数字化、互联网化时代带来的巨大冲击，也深刻体会到了传统组织在应对巨变的商业环境时表现出来的思维僵化、激情缺失和利益固化等问题，因此它们选择将组织完全拆散成一个个小的业务单元，实行资产的剥离和完全的市场化交易，也就是将市场化的高能激励模式完全导入企业。这样，企业一方面降低了管理成本，另一方面通过高能激励减少了各个业务单元的低能激励损耗。这些企业一般在一两年之内能大幅节约成本，但在一个较长的周期内往往会出现严重的市场竞争力下滑，为什么会这样呢？

通过企业理论分析我们知道，企业除了是通过一个契约替代一系列契约的交易成本节约主体之外，还是一个能将对每个业务单元都具备外部性的技术和基础设施、知识与人才技能投资内部化的生产组织。这个生产组织通过剩余分配享有者（一般是企业家）对于大量基础设施和基础技术的投资，一方面把握了未来的不确定性，获取了较高的风险收益，另一方面通过对一个方向的技术和知识的叠加投资，实现对一个方向的饱和攻击而获得良好的规模经济、范围经济和学习效应。因此，一味地将企业拆小和市场化，固然能获得高能激励条件下低能激励损耗的降低和委托代理成本的下降，但如果企业没有通过企业家本身的风险承担责任，大力投资于与企业使命匹配的未来技术和基础设施，比如数字化和信息化，以及人才等重要的未来竞争要素，将有可能使企业的竞争力大幅衰退。

---

1. 资料来源：威廉姆森契约理论，搜狗百科，https：//baike.sogou.com/。
2. 资料来源：280个3人小组——韩都衣舍1年上3万款的秘密，亿邦动力网，http：//www.ebrun.com/20151130/157373.shtml。
3. 资料来源：海澜之家如何成了2016年“男人的衣柜”？亿邦动力网，http：//www.ebrun.com/20170104/209286.shtml。

第四节 平台型组织的竞争力来源

平台型组织运用数字化和智能化的一系列信息技术，对传统科层制的委托代理模式和外部交易模式进行了一系列改造和升级，使其既能保持大企业的规模化和资源集聚优势，又能兼具小企业的灵活化和敏捷化特征，成为企业面向数字化的知识经济时代的组织转型良方。

从经济学的意义来审视平台型组织，其具备的优势主要包括以下几个方面。

1.通过数字化基础上的管理创新实现交易成本最优

平台型组织在充分运用数字化和智能化的信息技术的背景下，通过内部交易市场化、市场交易内部化的改革，创新性地构建了一种当前效率最高的治理模式——平台治理，实现了内部代理成本和外部交易成本的大幅压缩。

2.通过组件标准化和组件开放化组合实现规模经济/范围经济/学习效应的综合最优

平台型组织是一种高度集成专业化规模优势和敏捷化柔性优势的组织，它一方面通过专业组件化持续保持了传统企业的专业化、规模化基础竞争力，另一方面又通过组件的智能化和敏捷化重组形成各种随需而变的解决方案，产生强大的范围经济优势。另外，数字技术推进的知识资产的不断沉淀和透明分享，将使企业的学习效应前所未有地凸显出来。规模经济继续维持并不断增强，范围经济竞争力大幅升级，学习效应日益凸显，平台型组织作为新型生产组织的竞争力将远超传统科层式生产组织。

3.通过平台打造实现强大的网络效应

平台型组织的实质是一个围绕资源池和创业项目的交互型平台，因

而它具有让·梯若尔教授所研究和揭示的平台网络效应。

从创业体端来看，越多的相关领域的创业项目，对于其他创业者来说越有吸引力，因为丰富的创业业务单元可以灵活自由地组成对客户的解决方案，形成更强大的竞争力。从中台资源池来看，资源池的资源越丰富多样，对新的外部资源拥有者就越有吸引力，因为大家协作的资源将产生强大的规模优势和网络协作优势。所以说平台型组织具有明显的网络单边效应。

从创业体端对资源池端的影响来看，创业体的类型和数量越多，对于资源池的吸引力就越强，因为可以有更多的投入对象选择，避免把鸡蛋放在一个篮子里总是最可靠的投资策略。从资源池端对创业体端的影响来看，资源池的资源越丰富多样，对新的创业体的吸引力也越强，因为可以有更丰沛的多种资源投入项目。所以说平台型组织也具备非常明显的网络双边效应。

网络效应将使得整个平台对外部资源拥有者或创业者形成强大的吸引力。而且平台发展时间越长，平台越成熟，对外部相关资源和项目的吸引力就越强，最终将形成明显的马太效应。

4.通过高度专业化和柔性敏捷实现机会成本和沉没成本依赖最低

平台型组织通过高度开放的模式，最终将形成全球最佳资源和能力的整合型平台，同时，平台型组织的高度柔性化又使得组织能随需而变，因此其进行每项选择性投资都将接近最优选择，机会成本最低（机会成本是指选择造成的成本，即企业的选择与或有的最优选择之间的收益差别）。

另外，由于平台型组织的高度柔性化和允许不断重构的特征，沉没成本依赖对于决策的影响将微乎其微，企业的决策也将更能立足于外部客户视角和未来竞争力视角。

最低的交易和委托代理成本，强大的规模经济、范围经济和学习效应的综合，最低的机会成本和沉没成本依赖，日益凸显的网络效应，使得平台型组织将在事实上形成对传统科层型组织的创新性破坏甚至是覆盖性打击。它们通过对产业资源的不断吸引和集聚，最终将成为产业中唯一存在的超级整合者。

第五节 平台型组织的变革模型

直面高速变化的数字时代，传统科层式组织的保守、僵化、封闭、缺乏激情等一系列病症暴露无遗，逐步向平台型组织转型成为传统企业让自己变得轻盈和灵动的可能选择。但平台型组织到底该如何构筑，传统企业到底需要在哪些方面完成自身灵与肉的修炼呢？

通过前面的剖析我们已经知道，向平台型组织转型是传统组织在现代数字化技术支持下，一场从灵魂到形体的全面升级和转换。

总体来说，平台型组织转型的系统工程包括一个基石、两个前提、三个组织提升。

1.一个基石

强化数字基因：以构建智能化大数据技术为基础，连接包括企业内外整个平台的全产业链信息系统。

平台型组织是以数字技术为基础的现代经济建筑。覆盖企业内外，连接企业所有产业同盟和企业内每个角落的即时交互型数字网络，以及一系列云计算、人工智能技术是其存在和健康运行的基础。正是因为透明化、及时化、集成化的大数据，企业的风险和机遇才能显而易见，企业才有可能实现每个角落的员工和CEO（首席执行官）之间的信息对称，企业才得以抛弃其传统的层层管控和严防死守，转而有条件去赋能和赋自由于每个员工、每个业务单元、每个外部合作伙伴，让他们充满活力和创造力地自由舞蹈。与此同时，企业的每个员工、每个业务单元、每个利益相关的合作伙伴才有可能从企业全面化、透明化和数据化的动态信息、知识和经验中吸取营养，做出更有利于企业大局的决策，实现更快的学习和成长。

2.两个前提

（1）重构战略基点：放弃传统的事无巨细的完美战略计划，构建基于客户的开放化可调型战略

当前，我们正处于数字化工业革命的前期：技术日新月异，竞争也日渐复杂，传统企业间的竞争不断激化，基于技术和商业模式创新的创新性破坏比比皆是，高维企业对低维企业的覆盖打击也日渐频繁。传统的基于固定的客户需求、固定的产品形态、固定的产业链基础，以静态的产业目标为核心的完美战略计划越来越无所适从。一种基于客户的根本需求，客观审视技术趋势的开放化可调型战略成为应对这个不确定时代的可行之道。

构建一种原则清晰，为客户解决问题，充满社会责任感和使命感，兼具想象力和激情的“大致明确”的战略，组织才会在保持严格的边界的同时具备一定的弹性，才能兼具面向一个方向的饱和攻击能力和面向未来变化的适应性调整能力。

（2）转变领导风格：转变追求完美的业务型领导风格，成就使命感召型领袖

在设计出具有一定弹性空间和想象力的战略之后，企业核心领袖的领导力也需要有所改善。以企业家为主的企业领导层必须改变自身过去关注运营细节、追求细节完美、精通业务决策、严守业务计划的管理理念和领导习惯，更多地从日常计划管理中退出，扮演好使命和价值观的坚守者、企业竞赛场的构建者和裁判的角色，使得形式上越来越开放和“散漫”的组织在未来追求和组织气质上高度凝聚，让组织能通过机制的设计而自发地高速运转。

3.三个组织提升

（1）重构组织逻辑：推倒传统科层的金字塔组织，构建开放互联的智慧型平台架构

平台型组织基于数字技术，推翻了传统科层组织的层层代理逻辑，也大幅扩展了传统企业封闭僵化的组织边界，因此传统企业向平台型组织转型，必须重构整个企业的组织逻辑。首先，传统的总部或高级监管层必须转换角色，从计划和具体行动指令中解脱出来，更多地致力于洞察未来，投资核心能力，并构建平台的治理规则。同时，传统的扮演各个条线计划制订和监督者的职能部门将实现彻底转型，成为整合资源和能力，赋能于一线创业体的赋能中台。更加重要的是传统企业中在各层级和条线的命令和监督下机械执行的一线人员，在平台型组织中将成为

企业经营的核心，整个企业变成了一线创业体向后端呼唤炮火的敏捷运营模式。

基于开放的边界和灵活的治理，平台型组织还必须具备智慧逻辑，即某些业务中台和前端的创业体会根据市场的需求和市场竞赛的结果随时聚散，同时，一些资源能力中台或创业体会动态进出企业边界，和平台的合作模式也可能动态调整，最终形成跟随市场需求、技术发展和竞争需要，不断变换自我形状的水样组织。

（2）再造治理体制：颠覆传统的逐层代理、严格管控和低能激励模式，构建共创共享的开放型治理和高能激励模式

平台型组织是内部交易市场化、市场交易内部化的一种新型治理选择，这必然会颠覆传统企业基于静态目标分解的KPI（关键绩效指标）治理规则和低能激励损耗严重的传统中短期激励模式。传统企业转型为平台型组织，必须在如何实现员工的共创共享、内外部伙伴的开放共赢上下功夫。一场包括治理理念重新澄清、目标管理机制重新构建、人才激励机制创新设计的机制革命势在必行。

（3）重塑组织能力：打破传统的静态化人才培养体系，构建开放化、动态化的人才生态网络

传统组织按照流程和职责要求削萝卜式的培养人才，人才的全面性、应变能力和创造力都严重不足。平台型组织一方面要求人才具有世界级的专业高度，另一方面又要求人才具有一定的广泛性、应变能力。尤其是对于创业体的骨干，需要在专业的基础上具备创业者精神，因此平台型组织必须用更加开放、灵活和快速高效的方式来培养和整合人才，这将引发一场人才管理理念和方式上的深刻变革。

在这一部分，我们系统地阐释了平台型组织的定义，并基于制度经济学的企业理论系统演绎了平台型组织为什么会在数字时代产生，其内涵和先进性如何体现。另外，我们对科层制的多种变形以及一些企业过度拆分形成的孵化器模式进行了点评。最后，我们简单讨论了传统企业转型平台型组织必须进行的1＋2＋3工程。

平台型组织变革正在一大批领先企业中如火如荼地上演，为了让读者更细致地理解平台型组织应该如何构建，我们将在后面的部分中详细阐释平台型组织的各项改革如何推进。

本章小结

中国有一群大胆的领先实践者在或深或浅、或整体或局部地推进组织前端的拆散赋权和后台的大数据化、集成化，平台型组织时代正向我们走来。

平台型组织是企业为了应对高度复杂的市场需求、不稳定的竞争和知识型员工日益高涨的自主管理需求，充分利用高度透明的数据化治理技术，将大公司专业资源集聚的规模优势和小公司敏捷应变的灵活优势进行集成的开放型组织模式。

推动平台型组织形成的三重力量是客户需求的变革、技术的升级和知识型员工的自我管理需求觉醒。

平台型组织的技术前提是无缝的信息技术链接和大数据集成形成的透明化治理。

平台型组织的构件包括后台治理层、中台资源层和前台创业体层三部分基本架构。

平台型组织区别于传统组织的特征在于：扁平化、专业化、智能和敏捷化、开放化。

从制度经济学理论角度观察，平台型组织的优势在于恰当地实施内部交易市场化、市场交易内部化、基础设施中台化和平台治理开放化。

平台型组织的竞争力源于4个方面：数字化管理创新实现交易成本最优、组件标准化和组件的开放化组合实现规模经济/范围经济/学习效应的综合最优、平台化产生强大的网络效应、高度专业与柔性化实现机会成本与沉没成本最低。

平台型组织的变革模型包括一个基石（强化数字基因）、两个前提（重构战略基点、转变领导风格）、三个提升（重构组织逻辑、再造治理体制、重塑组织能力）。

第三章 从“短期利益驱动的计划管控型战略”到“使命导向的平台创业型战略”——平台型组织如何让战略活起来

第一节 企业需要全新的战略体系

从客观角度审视，目光短浅不仅是企业的心态问题，而且是传统战略体系的基因缺陷。传统战略体系多以具体业务为核心，专注于增销量、提利润、抢份额，以及布局前景好、利润高的新业务，这有助于企业立足当前并“脚踏实地”地走好下一步，却无益于谋划长远并运筹帷幄地完成整幅战略拼图。这是因为，战略眼光高度聚焦于具体业务发展会招致两大不良后果：一是容易形成以利润多寡为业务取舍的决策标准，从而沦为中短期利润的奴隶；二是战略布局凌乱，走一步看一步，各业务彼此孤立存在且无法形成联动的生态。总之，现有的专注于具体业务计划的战略体系无法使企业拥有更高远的战略视角。

案例

战略迷失的惠普

惠普在2006年成为全球第一大IT设备制造商得益于其在优化运营的基础上对成本极致地“拧毛巾”。但是惠普的研发费用，从当初的占销售收入的8%一直降到了3%，更要命的是它将芯片等核心技术也相继出售，最后绑在了英特尔芯片的战车上。为实现具体业务目标，惠普宁愿牺牲核心技术和创新驱动等竞争力。自此之后，惠普在行业创新领域鲜有建树，频繁地更换CEO，频繁地更改战略方向，却始终难以找到突破点，昔日的辉煌终究成为历史。

不改初心的亚马逊

亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯一直以来都强调：“我的想法，从来没变过。亚马逊要成为有史以来最以客户为念的公司（亚马逊的使命）。而客户就是需要便宜、更多选择、出货迅速。”基于这一使命，亚马逊不专注于季度盈利，投入巨量的资本建设仓储物流系统和开展研发活动，导致其成立20年一直处于亏损状态。但是在长期的亏损之后，自2016年开始，亚马逊开始实现规模化的持续盈利。

基于基业长青的视角，企业的发展应该像爬楼梯，每一步都在为下一步做准备，每一个台阶都连着更高的台阶。迪士尼的发展经历就是最

好的印证。迪士尼的业务拓展犹如从一个台阶走上另一个台阶，不断朝着“为人们创造快乐”的使命攀登着。在迪士尼，一个发展台阶总是蕴含着下一个发展台阶，这种组合不断发展，从动画、电影到商品筹划、主题公园，从旅馆、度假村再到房地产开发（参见图3.1）。

企业迫切需要的是一套可以让其摆脱过度短期逐利并能够规划更长远未来的战略解决方案。这样的战略体系需要有一个着眼于未来的支撑点，还需要有配套的支持架构帮助企业抓牢其支撑点。

与传统的战略方法论不同，使命导向的平台创业型战略可以满足企业谋划未来的需求。衍生自客户价值的使命是撬动企业战略思维及行为转变的支撑点。以使命为核心的平台创业型战略本身就是一套着眼于企业未来布局的战略方法论系统，可以拉高企业的战略视角，拉长企业的战略眼光。再由使命打破企业过度依赖已有资源的“闭关锁国”的心态，进而引导其积极拥抱高度开放的市场，以一个资源整合者的身份去谋求自身的成功。围绕使命将企业改造成一个可以自发调整的平台生态系统，改良内部的创新创业土壤，实现企业内部业务的开枝散叶和持续的自我更新迭代。

图3.1 迪士尼的快乐愿景与业务成长阶梯

使命导向的平台创业型战略可以满足企业谋划未来的需求是有其深刻的时代背景原因的，具体如下所示。

1.产业高度不稳定

消费者基本需求不断升级并趋于极致化，产品跟随消费者需求的升级快速更新迭代，产业竞争格局不断被刷新，产业边界不断被重新定义，所有产业都行走在被颠覆的边缘。

•消费者话语权时代到来。产业变动由需求端主导，消费者妥协的局面不断被打破，长尾效应明显，大众产品市场不断被瓜分。

•技术更新迭代不断加快。物联网、人工智能等不断刷新行业游戏规则，如优步、滴滴等对出租车行业的颠覆。

•替代品层出不穷且突破行业界线。替代品威胁不再局限在行业内部，产业边界模糊化，如饿了么、美团外卖等对方便食品行业的冲击。

2.“整合式”商业模式顺应时代要求

在互联网时代，企业战略规划的基点由“资源决定论”的“我有什么”变为“使命决定论”的“我要什么”。

•“整合式”商业模式成为必须。客户需求不断升级，寻求极致解决方案，各种关联产品和服务构成复杂的产业链矩阵，单个企业无法掌控（参见图3.2）。

上游：零部件	中游：中间品	下游：终端产品	解决方案提供商	增值服务提供商
芯片 无源器件 电路板 塑料 ……	模块 智能控制器 ……	家用电器 照明产品 安防产品 小型智能单品 ……	系统集成商 家电厂商 安防厂商 电信运营商 公共事业企业 IT厂商 ……	家居厂商 安防厂商 商贸零售 餐饮 娱乐 IT厂商 ……

硬件产品　　增值服务

图3.2 智能家居解决方案

•“整合式”商业模式成为可能。互联网时代，数字化信息突破时空壁垒，信息不对称程度减轻，外部市场交易成本大幅降低。经济全球化程度不断加深，生产要素流动更为顺畅，专业化资源的整合成本降低。

3.创意主导行业发展方向

经济社会走过追求“规模化”的工业时代和推崇“差异化”的品牌时代，如今步入“极致化”消费者体验的知识和信息时代。创意、创新是当今经济社会的重要标签并主导行业发展方向。

•“人”成为企业创新最重要的驱动因素。信息丰裕、物质丰裕，同质化资源（矿产、能源等）对企业创新的制约作用减弱。人，尤其是人才，作为经济活动中最重要的异质化资源，成为驱动企业内部创新的关键因素。

•充分发挥“人”的创造性是激发企业创新活力的关键。企业维持内部创新生态系统的良性循环，需要充分激发人的主观能动性，释放人才的创造力。

第二节 新旧战略的区别

使命导向的平台创业型战略是在计划管控型战略的基础上进行的升级质变，但二者存在明显的区别。我们首先从定义入手，对新旧两套战略方法论的区别有个大致的了解。

1.计划管控型战略

计划管控型战略专注于具体业务计划的制订，以中短期的市场地位和经济效益为战略目标，战略管控自上而下以领导的目标企图为核心，战略思考逻辑是从自身已有的资源出发制订封闭的业务计划。

2.平台创业型战略

平台企业型战略专注于使命的设定，以中长期的客户价值创造和社会效益为战略目标，战略管控分为自上而下的使命传导和由外而内的客户响应，战略思考逻辑是从使命出发构建内外开放的动态商业模式。

新旧战略框架的核心区别点在于构建整套战略理论体系的基石不同，并在不同的战略基石的基础上衍生出战略目标、战略管控模式、战略思考逻辑和战略体系特征4个方面的差异，具体内容请参见表3.1。

表3.1 新旧战略的区别

项目	计划管控型战略	平台创业型战略
战略基石	基于产品的具体业务计划	基于顾客需求的使命
战略目标	中短期的市场地位和经济效益	中长期的顾客价值创造和社会效益
战略管控模式	自上而下以领导的目标意图为核心	自上而下的使命传导和由外而内的顾客响应
战略思考逻辑	从自身已有的资源出发制订封闭的业务计划	从使命出发构建内外开放的平台化商业模式
战略体系特征	机械式的钢铁建筑，稳定有余，市场应变力不足	具有自我进化能力的生态系统，兼具战略方向的稳定和高度的市场应变力

战略由旧转新，表面上看是将使命引入战略层并同时将具体业务计划的制订权下沉至战术层和执行层，但本质上是整套战略体系的破坏性变革，这一变革类似于用内燃机替代蒸汽机，将驱动一个全新时代的到来。

第三节 战略由旧转新需要做些什么

企业战略体系由计划管控型转变为平台创业型，需要达到的效果是：企业拥有明确的使命，战略规划以使命为中心有序展开，企业自我改造成为一个高度开放、充满创造活力的生态系统。

为达到以上战略转型的效果，企业需要做到以下几点。

1.设定使命

深入洞察客户未来需求，精准把握技术发展趋势，挖掘客户价值妥协点，圈定需求创新空间。企业应在对客户需求和产业技术水平深刻把握的基础上设定使命。

案例

脸书更改使命但仍以“联系”为核心

脸书的创始人扎克伯格称，2004年建立脸书的最重要的原因是基于人的连接。当时互联网上可以找到几乎所有的东西，可是没有提供帮我们找到生活上最重要的东西——人的服务。因此，脸书的使命就是“赋予人分享的权利，让世界更开放更互联”。

经过13年的发展，脸书第一次更改企业使命，由“赋予人分享的权利，让世界更开放更互联”变更为“让人们有能力建立社区，使世界更紧密地联系起来”。扎克伯格认为，建立强大的在线社区有助于加强社会结构。通过让人们围绕共同的挑战或兴趣团结起来，他们会找到其他共同点。扎克伯格称：“社区衰退是一个很大的问题，因为人们没有得到他们所需要的支持。”而他认为脸书有责任去改变这一点。

飒拉致力于提供“买得起的最新时装”

飒拉（ZARA）的特点是永远走在潮流的前列，目标客户是那些很会穿衣服的时尚女性，这部分人群最喜欢跟风，对质量的要求则相对靠后。飒拉是快时尚，从内部来看是靠高速反应的供应链和超快超新的设

计感来占领市场。对消费者来说，飒拉唯一的卖点就是便宜，一顿饭钱就可以买一件“时装”，而这正是飒拉的使命“买得起的最新时装”想要击中的客户需求点。

2.具体业务计划的制订和执行遵循倒金字塔模式

企业中直接面对市场的一线人员对具体业务计划的制订和执行负责，其他部门及人员则根据市场一线人员的决策提供相应的后台资源支持。

案例

“倒金字塔管理”助力Supercell成为手游老大

“倒金字塔管理”最初见于芬兰游戏公司Supercell。Supercell创建于2010年，即便在普遍“年轻化”的游戏行业中也属于“小字辈”，却在短短6年间成为全球智能手机游戏（手游）的龙头老大。

“塔基决策，塔尖执行”是“倒金字塔管理”的核心所在，通俗来讲就是：赋予在公司中占最多人数的基层单位以极大的发言权、自主权乃至决策权，而原本的“塔尖”则成为协调员和召集人。

借助于“倒金字塔管理”的敏锐市场嗅觉和快速反应，Supercell在2011年敏锐把握住了苹果公司推出iPad后尚显稚嫩但面目一新的移动游戏平台，随后又转而“锁定”后来居上的智能手机平台，并且凭借着与苹果移动智能产品App（手机软件）在线商店体系的结合，让自己的两款手游——模拟经营类的卡通农场（Hay Day）和战略类的部落冲突（Clash of Clans）在极短时间内风靡世界，成为这家新兴公司的两棵“摇钱树”。除去成功的项目外，“倒金字塔管理”还帮助Supercell及时止损了14个半成品手游。

奋斗在一线的产品经理成就腾讯的产品优势

有句话说：百度技术，阿里运营，腾讯产品。腾讯的产品方法总是被大家所称道，而成就腾讯产品优势的是位于公司管理阶梯底层的产品经理。在腾讯，只要产品够酷，能让用户体验更好，并让用户为之买单，那么产品经理甚至有机会与公司大老板亲自交流和讨论，并负责将

产品理念落实。从QQ到微信，从斗地主到王者荣耀，从不断模仿到开放共赢，腾讯的传奇发展历程中处处都是位于底层一线的产品经理奋斗的身影。优秀的产品经理在腾讯“用户至上”的大环境中生根发芽，而产品经理孕育出的好产品同样让腾讯矗立在了巅峰。

3.打造资源整合视角

企业应根据使命将所需的资源能力板块删减组合，并基于内外部经济性的比较分析，及时进行内部资源外部化和外部资源内部化的调整。企业边界模糊化，战略规划摆脱“资源决定论”的限制，消除自身的“领域意识”，以一个资源整合者的视角从全球市场中整合自身发展所需的各种高性价比的专业化资源。

案例

建立在资源整合基础上的菜鸟物流

菜鸟物流是典型的资源整合的例子。阿里巴巴为弥补自身的物流短板，从外部市场整合各种物流相关资源，组建致力于全面提高物流质量的菜鸟网络。首先，菜鸟引入银泰和复星作为股东，借力银泰和复星从全国拿地布局物流地产；其次，阿里巴巴与苏宁“联姻”，将苏宁450万平方米的仓储网络和全国线下门店资源纳入麾下；最后，由参股的专业智能仓配一体化解决方案提供商——心怡科技，负责天猫超市开仓的核心管理。此外，阿里巴巴还投资全峰、百世汇通、圆通快递、日日顺、卡行天下、高德和新加坡邮政等企业，完成了在智能物流领域的全方位立体布局。

IBM实现内部资源的高度整合

在一家分支机构遍布全球的跨国企业中，IBM并没有成为一个由许多五脏俱全的分公司组成的超级联盟体，而是对全球业务流程和职能部门进行资源的整合重组，成为一家全球整合型企业。IBM打造了包括财务、人力资源、整合的供应链、市场营销、沟通、法务、不动产及销售管理支持等诸多职能和流程在内的共享服务中心，并选择最佳工作地点（例如在印度、巴西和中国等人力资源相对丰富的地方，建立全球交付中心，负责全球范围内的服务交付）。与此同时，节省下来的资源被用于产生更高附加值的工作。

4.构建内外部创新创业生态

从组织结构、治理机制、人才培养、企业文化等方面全方位改良内外部创新创业土壤，将企业由僵化的金字塔组织改造成拥有自发调整能力的生态系统。

互联网时代，平台化变革转型是传统企业谋求未来生存发展的必选项，却不是一件可以一蹴而就的事。魄力、耐心、战略眼光，缺一不可。传统企业的掌舵者应该眼光独到，首先选择正确的转型模型，然后脚踏实地，逐步推进，从变革战略体系入手，进而在治理意识、领导力、组织和流程、治理机制、人才和组织能力培养、企业文化等多个维度进行全面转型，最终成功实现平台化的“凤凰涅槃”。

案例

王品集团构建内创业生态(注)

王品集团是中国台湾第一大餐饮连锁集团，创立于1993年，拥有包括王品、西堤牛排、陶板屋等十多个知名品牌，旗下400多家门店，多品牌全面繁荣并且快速延伸发展。王品之所以如此成功，与其推广的内部创业计划是分不开的，换句话说正是其内部创业计划的实施给王品带来了大范围的开枝散叶。

内部创业说起来简单，但它其实需要一套非常复杂的体系。王品的内部创业体系如下所示。

（1）标准化管理。在王品，每个品牌、每个餐厅、每个区域、每个环节，都有一套严谨的标准化流程，被称为SOC（Station Observation Checklist，工作检查表），既保证了食物和服务的品质一致，也有利于门店的快速复制。

（2）全员分红。在王品，不是年终才分红，而是遵循“即时奖励，立刻分享”的原则，一月一次。只要门店赚钱，每个月都会拿出利润的33%隔月分享给这家店的员工。这样的即时分享让每个店的经营都和个人利益挂钩，每个人的收入都和自己的付出直接挂钩，所以员工会主动关注组织的未来，主动付出努力。

（3）员工持股。在上市之前，王品的员工持股计划规定，只要在

王品工作满1年，从店长、主厨到经理以上的管理人员，都可以加入员工持股计划。在王品，每成立一个品牌、开一家分店，都会让店长、主厨到经理以上的管理人员依比例入股。这样，员工变成了股东，成为公司的主人，既有了安全感又有了责任感和使命感，会主动为公司的发展出力。

（4）狮王计划。狮王就是内部创业者，通常是高层管理人员，比如达到门店副总资格的，有创业愿望，不愿在集团内被指派，公司也发现其有领导能力，就会放权让其创立一个新品牌而成为狮王，出任这个新品牌的总经理。狮王计划一方面可以看作是王品的高层人才选拔计划，另一方面其实是其内部创业计划的落地之举，正是狮王计划让王品拥有了十几个餐饮品牌，也成就了很多狮王。

（5）幼狮计划。因为餐饮业门槛比较低，所以人员层次普遍不算高，从这里培养老板式的人才，成功的概率会很低，所以王品启动了一项幼狮计划，从高校招聘优秀大学生进行6个月的严格脱产训练，由区域经理放下手中所有的工作，6个月全程陪伴，完成从基层的洗马桶到成为一个店长所要学习的所有课程。这样做的目的是培养未来的“狮王”，为狮王计划做人才储备。

本章小结

在产业高度不稳定、整合式商业模式成为主流、创新成为企业发展核心动力的大商业背景下，企业要摆脱追逐短期利益的陷阱，获得长远发展的战略支撑，需要告别传统的计划管控型战略，重建全新的战略基点——使命导向的平台创业型战略。

平台型战略与计划型战略的根本区别在于，平台型战略从从根本上是基于客户需求而建构，而计划型战略是从企业自身出发，因而导致了两者在目标、思考逻辑、管控模式和组织特征上有很大差距。

企业的战略从旧的计划型转向新的使命型，需要经历如下几步。

1.设定远大而有价值的使命：把握技术趋势，找出价值妥协点，洞察客户未来需求。

2.采用倒金字塔决策体系：由一线人员做决策，后台部门提供相关资源支持。

3.建立资源整合视角：根据使命所需，打破领域边界，重构资源和能力体系。

4.构建内外部创新创业生态：从结构、治理、人才、文化全方位打造创新的生态环境。

---

1. 参考资料：内部创业，王品为什么那么成功？马方，经理人分享，http：//www.managershare.com/post/288400。

第四章 从雷厉风行的"实干家”到开放共赢的“共创型领袖”——平台型组织的领袖角色如何转型

我是不会选择去做一个普通人的。

如果能够做到的话，我有权成为一位不寻常的人。

我寻找机会，但我不寻找安稳。

我不希望安享福利成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险，

我要梦想，

我要创造，

我要失败，

我也要成功！

我宁愿向生活挑战，而不愿过着有保证的生活；

我宁愿要达到目的的激动，而不要乌托邦或毫无生气的平静。

我不会拿我的自由去与慈善做交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物做交易；

我决不会在任何一位大师面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸向前，骄傲而无所畏惧。

我勇敢地面对这个世界，自豪地说：

在上帝的帮助下，我已经做到了。

——1904年美国《企业家》杂志发刊词

主业萎靡，新业难成，传统企业所处的困境已无须多言。时代呼唤企业家精神的觉醒，风雨飘摇的传统企业大厦急需企业领导者的救赎。

不渡自己，如何渡人？企业家只有率先实现自身领导力的重塑，才能带领企业走出困境，追上时代前进的步伐，实现触底反弹。

平台型组织变革模型致力于帮助企业从战略、制度、组织架构、企业文化、人力资源管理等多个层面进行全方位转型，以获得可持续的快速生长能力。在这个过程中，企业家需要主导战略方向并担负起快速生长引擎的总设计师的职责。为达成以上目的，传统企业家要勇于跳出舒适区，从角色定位、意识、能力等方面进行自我颠覆。

第一节 企业家的时代不适应症及转型方向

英雄是时代的产物。诞生于野蛮生长年代的传统企业家身上也带着深刻的时代烙印，他们是雷厉风行的实干家、事无巨细的完美主义者和心无旁骛的登山家。

•雷厉风行的实干家。拥有超人的直觉和胆识，迅速将想法付诸行动，率先发现商机并成为行业的开创者之一，并且有着超越常人的勤勉。

•事无巨细的完美主义者。高度集权，事必躬亲，面面俱到地关注经营的每个细节；有着对成本和品质的高度关注力，力求在市场竞争中占据有利地位。

•心无旁骛的登山家。对事业十分执着，并带有浓厚的主业情结，在自身领域内做出详尽的计划，心无旁骛地在陡峭的岩壁上攀爬，一步步勇登高峰。

传统企业家身上的这些优秀特质依然非常鲜明，却无助于其在时代变迁中免于领导力失效的困扰。

1.企业家的方向感失灵，无法为企业指明正确的战略方向

时代变迁中，商业环境几近彻底更新迭代。企业家过往的经验大多带有明显的时代局限性，而直觉判断的根基就在于经验。因此，企业家高度依赖直觉进行战略决策的习惯必然无法产出符合当下时代要求的战略解决方案。另外，商业环境的复杂程度呈指数级上升趋势，技术和需求端变动频繁，供给端对市场经济活动的把控力度被大幅削弱，企业家已无法通过亲力亲为的勤勉精神体察每一处异变并及时做出反应。企业家方向感的失灵，一方面是因为过于依赖基于过往经验的直觉而无法触摸到时代的脉搏，另一方面是因为复杂的商业环境已无法仅靠领导者一个人的力量就可以掌控。个人的方向感失灵并不可怕，可怕的是这个人是企业的领袖。领袖失去了辨识方向的能力，企业的巨轮就会被时代的旋涡吞噬。

2.企业家无力带领企业实现成长车道由慢到快的切换

行业高度不稳定已经成为常态，企业面临的选择只有两个：自我颠覆、被对手颠覆。成长速度过慢的企业将会承受更大的被颠覆的风险。因此，能否实现成长车道由慢到快的切换，事关企业的生死存亡。然而，被传统领袖特质封印的企业家无法帮助企业实现快慢车道的切换，原因如下：首先，行业规模天花板逐步显现的当下，企业家对主业的执着无助于使企业获得有效的新生力量；其次，缺乏结构化战略思考能力又会使企业家无力进行前瞻性的战略布局，内部创新创业生态无法激活，外部整合资源更是无从做起；再次，领导者对业务的把控过于严苛，企业发展高度依赖企业领袖个人的智识，集体创造力无法发挥，企业在面临市场变动时会表现出明显的僵化和反应滞后。在相对稳定和简单的环境中，企业家的传统领袖特质有助于企业的稳定发展，但在高度不稳定和复杂的环境中，传统企业家不仅无力为企业发展提速，反而极易成为拖累企业自发提速的障碍。

“适者生存”是一条永恒不变的真理。身患时代不适应症的企业家们急需进行自我颠覆，重塑适应新时代发展的领导力。

在“业务实干家”角色定位失效的当下，新的角色定位方向是什么？这个问题是企业家在自己身上“动刀”之前需要彻底想明白的。

简单来说，在平台型组织变革模型中，企业家新的角色定位方向是要为企业整体实现平台创业化重构而服务。

平台型组织变革模型针对企业战略方向迷失和发展迟缓的问题提出的对应解决方案是：

•以使命为战略决策的轴心；

•通过核心平台夯实企业快速发展的根基；

•营造内外部创新创业生态来启动企业快速发展的引擎。

为了推进组织的平台化，企业家需要在摆脱传统的“业务实干家”的角色定位的基础上，积极地采取行动去满足平台型组织对新型领袖的要求：

•主导使命对企业战略发展的驱动力的打造；

•主导核心平台的构建及后期的维护；

•主导创新创业人才生态圈的构筑。

企业家为挣脱时代枷锁并推动传统企业迎来成长的“第二春”，按照平台型组织模型的要求所进行的自我颠覆要牢牢把握3个关键词：使命、核心平台、人才生态圈。因此，企业家未来的角色定位方向可以概括为：由“业务实干家”转变为集使命布道者、平台奠定者和人才投资家于一身的“共创型”领袖。

第二节 平台型组织呼唤共创型领袖

传统企业家要想成功转型为集使命布道者、平台奠定者、人才投资家于一身的“共创型领袖”，需要对这3个角色的核心本质及衍生的子角色有深刻的理解。

1.使命布道者

使命布道者主导使命对企业战略发展的驱动力的打造，可分拆为远大使命的构建者、充满激情的使命传播者、坚定不移的使命卫道士3个子角色。

（1）远大使命的构建者

远大使命的构建者能够洞悉客户未来价值本质，以高屋建瓴的战略眼光澄清使命。企业的存在和快速发展依赖于对客户价值的满足程度，如共享单车摩拜的迅速崛起；同样，企业的没落和消亡也源自其无法再为客户提供有比较优势的价值，如柯达的衰败。客户价值会随技术不断升级，企业家需要在洞察未来技术发展水平的基础上圈定企业需要满足的客户未来价值。除此之外，企业家也可以依靠深邃的战略洞察牢牢地锁定客户不因时间、空间、技术等外在因素而改变的基础价值，如阿里巴巴的使命是“让天下没有难做的生意”。

案例

宜家创始人坎普拉德的誓约

1976年，宜家成立30年，创始人英格瓦·坎普拉德发表了《一个家具商的誓约》，其中说道：“真正的宜家精神，是依据我们的热忱、我们持之以恒的创新精神、我们的成本意识、我们承担责任和乐于助人的愿望、我们的敬业精神，以及我们简洁的行为所构成的。”“为大众创造更美好的日常生活”，这就是宜家的使命。它不是从产品出发，也不是从品牌出发，而是从大众出发。事实上，宜家也从产品、商场布局等各方面，去实践这一理念。那么多人把逛宜家当成一种生活日常的享受，就

足以证明宜家在这一方面投入了多少精力。

对“美好的日常生活”的向往是人们心底永恒的追求。宜家牢牢地盯住这一客户价值，从产品设计、定价、购物体验等方面立体化、全方位地致力于满足客户对美好日常生活的向往。因此，历经70多年的风风雨雨，宜家仍在不断发展壮大，并成为全球家具行业不可替代的领军者。

商人菲奥里纳开启惠普的平庸之路

一个没有使命感的领导者会毁掉一家企业，无论这家企业曾经多么伟大和拥有多么光明的未来。曾经与IBM齐名的硅谷IT龙头企业——惠普的由盛转衰从某种意义上讲就是拜卡莉·菲奥里纳所赐。

销售出身的菲奥里纳是一个典型的职业经理人，关心的是短期的业绩和规模，且极善权力争斗。她入主惠普之后所做的一切决策皆围绕两个中心展开：一是占据绝对的统治地位；二是遵从绝对的商业盈利法则。从商人的视角来看，她的行为没有太值得诟病的地方，但是从企业领袖的视角来看，她的每一步都是错的。

没有情怀，没有长远的战略思考，从未想过要满足客户价值，也从来不知道使命感是何物，菲奥里纳是一个优秀的商人，更是一个了不起的“政治家”，但唯独不是一位称职的企业领袖。

以下是菲奥里纳出任CEO期间所做的一系列重大决策，正是这些决策把惠普从一家高科技公司降格成了商业公司和不见起色的大型联合集团。

1.为了对臃肿的管理体系进行改革，卖掉了安捷伦科技，即最靠近惠普根基业务的电子仪器部门。

2.为削弱惠普原管理层的影响力，强行并购康柏。这宗收购让惠普扩大了影响力，使惠普立刻成为PC（个人计算机）行业的龙头，但最终为惠普带来了多大的利益，目前争议极大。可以肯定的是，其削弱了惠普的企业文化是不争事实，使惠普逐渐从一个执着于发明的企业，变成了供应链上的“奴隶”，惠普之道从此一蹶不振。

3.毫无远见，自我毁灭Alpha，把关键技术寄托给外部公司（英特尔）。惠普合并了康柏，却抛弃了属于康柏资产的处理器Alpha（原来

自DEC），同时抛弃的，还有惠普自有的PA-RISC，一门心思依靠英特尔，以至于在CPU（中央处理器）研发上处处受制于人。

4.毁灭惠普科技基因，自降身价。惠普曾是“代表了硅谷精神”的科技巨头，与IBM齐名。菲奥里纳的政策，却是把惠普的产品作为消费品而不是高科技产品推出，使惠普在相当长的时间里对研发与创新投资极少，却着力发展渠道，声称要做PC市场的沃尔玛。

菲奥里纳做的每一件事好像都有其道理，但每一件都不是一位企业领袖该做的。企业领袖应该具有高度的使命感，带领企业在复杂的商业竞争中始终坚守对客户价值的承诺。只有这样，中短期的利润才不至于像有魔力的符咒一样扰乱企业领袖的战略思考，企业才不至于重蹈惠普由伟大走向平庸的覆辙。

（2）充满激情的使命传播者

充满激情的使命传播者是以宗教般的热情为使命布道，让使命成为整个企业的精神图腾。使命只有上升为企业行为的“动机”，才能发挥出强大的战略驱动力，帮助企业抵御诱惑并及时捕捉稍纵即逝的市场机遇。伟大企业的背后必须要有一群拥有共同理想信念的员工，使命由口号到信念的转化需要企业领袖发挥强大的“布道”能力。首先，企业家内心深处必须毫不动摇地坚信使命；然后，通过语言或行动将这一信念传播出去，把企业分散的战略眼光引导到由使命决定的客户价值的焦点上。

案例

苹果的传教士——乔布斯

苹果创始人乔布斯是一个非常有使命感的人，他认为他做的每一件事情都意义非凡。而且，他像传教士一样将自己的使命感传播给苹果的每一位员工，也让他们确信自己在做着别人无可取代的工作。他从来不会让电路工程师认为他正在设计枯燥的电路，也不会让界面设计者认为他正在设计简单的界面，同时也不会让销售人员仅仅认为他们在像其他公司的销售人员一样销售电脑。他总是让他们觉得自己正在做的事情意义非凡、无法取代，他们正在通过自己的努力改变世界。

在乔布斯开始他疯狂的“丽莎”计划后，研发人员都在拼命工作。苹

果的市场开发人员霍金斯回忆道：“我们简直快疯了，在这里，包括乔布斯在内的每个人都在为‘丽莎’拼命，我们所做的每一件事情都与它有关。”乔布斯用来鼓动员工的方法，并不是承诺给他们多少奖励和物质回报，而是站在研发中心的桌子上激动地大喊：“我们做出来的东西意义将非常巨大，肯定会在大学校园里掀起狂潮。”谁不想自己设计的产品受到人们的热捧，成为每个人都想得到的产品呢？有了这种目标，他们自然愿意为苹果卖命工作。对于他们而言，只要充满信仰，自然会甘愿为工作做任何事情。这其中当然包括不知疲倦地工作，也包括要忍受暴躁、疯狂、偏执的乔布斯。

（3）坚定不移的使命卫道士

坚定不移的使命卫道士利用使命的指引作用突破管理思维定式，重大战略决策以使命为准绳。使命由口号变为信念，还需进一步落实到行动中，才能完成对传统企业的使命化改造。企业家围绕使命进行战略决策，要克服中短期经济利益的干扰，打破企业原有制度结构的局限。另外，作为使命卫道士的企业家还要有围绕使命轴心对企业进行脱胎换骨式重塑的坚定信念。

案例

舒尔茨带领星巴克重回正轨

逐利是企业的本能，捍卫使命的过程在某种意义上也正是与这种本能在做抗争。表面上看，与逐利本能相抗争是有违常理的，但本质上，这是以更长远的战略视角来看待企业的发展。

连锁咖啡业的巨头星巴克曾经经历过一段背离使命的疯狂逐利扩张期。门店数量在10年间由不足1000家疯长至13000多家，甚至一天能开6家新店，但规模扩张的同时却对顾客体验和使命“激发并孕育人文精神，每人、每杯、每个社区”的关注越来越少，日积月累之后，销售额开始下降，顾客大量流失，品牌美誉度降至历史冰点。

值此危难之时，2008年1月，阔别领导者角色多年的星巴克创始人舒尔茨重新出山，采取多项举措帮助星巴克找回初衷，摆脱过度追求销售增速的恶性循环，与顾客重新建立情感联系，使星巴克重回伟大企业之列。

舒尔茨首先砍掉了获利颇丰但气味难闻的三明治（后期改良后重新回归），并着重解决了咖啡韵味流失、牛奶反复蒸煮、高大的浓缩咖啡机等一系列损害星巴克门店文化精髓的问题。另外，关闭疯狂扩张期选址失误的600家门店。除此之外，舒尔茨为重塑星巴克使命，还在产品创新、员工素质提升、成本削减、广告公关等多个方面对星巴克进行了全方位的变革。2009年6月，舒尔茨的一系列努力开始发挥作用，星巴克重回“激发并孕育人文精神，每人、每杯、每个社区”的正轨，过于重视销售增速带来的隐患得以及时根除。

柯达管理层的鸵鸟心态

这个世界“唯一不变的是变化”。但是企业跟人一样，都喜欢待在自己的舒适区，因此极易出现明知该变却无法采取有效行动的诡异现象。企业家捍卫使命，从某一方面来讲，就是要源源不断地对企业施加刺激，使其克服惰性并主动进行自我革新。

柯达的衰败，表面上看是胶卷败给了数码相机，再深入一点看则是战略上的保守。而战略上的保守根源于管理层丧失了革新的内驱力。获利颇丰的胶卷业务像是一针镇静剂，扎在柯达管理层的神经上，使其在坐拥数码相机技术并预测到数码相机未来的情况下，仍然选择故步自封。

在索尼推出第一部电子相机时，柯达最大的一家照片冲印零售商问它，是否应该对数码摄影予以关注。在首席执行官的支持下，柯达进行了一项非常全面的调查研究，对卤化银胶卷及数码摄影的核心技术及市场可能的采用曲线（adoption curve，指随时间的推移采用新产品的用户人数变化曲线）进行了一番研究比较。

这项研究的结果给柯达既带来了好消息，也带来了坏消息。坏消息是，数码相机有可能取代柯达现已建立起来的以胶卷为主的业务。好消息是，这种取代需要等上一段时间之后才会发生，而且柯达大约有10年的时间为这种过渡做准备。

然而，在其长达10年之久的“机会之窗”期间，柯达并没有为后来的颠覆性变化做好准备。事实上，柯达恰恰犯了其创始人乔治·伊士曼以前曾两次避免的错误：一次是他放弃了利润丰厚的干版业务而转向胶卷业务，第二次是他投资于彩色胶卷——即使当时彩色胶卷明显逊于黑白胶

卷（柯达那时在黑白胶卷市场上占据主导地位）。

如果能够始终坚守对使命的捍卫，柯达的管理层也许可以以更为开放的态度看待数码相机技术，并积极地拥抱这种变化以帮助客户获得更好的拍照体验，也不至于自毁前程。

捍卫使命的企业领袖，可以在面对变化时主动采取以攻为守的姿态，而不是蒙上自己的眼睛。在颠覆性的行业技术的冲击下，柯达管理层变成了把头埋进沙子里的鸵鸟，既是一种无能的表现，也是源于缺乏捍卫使命的意识。

2.平台奠定者

主导核心平台的构建及后期的维护，可分拆为核心平台的前瞻性投资家、世界级资源的整合者两个子角色。

（1）核心平台的前瞻性投资家

凭借超前的战略眼光和魄力，打造引流平台和支持性资源平台（如研发、财务、人力、公关、物流等）。核心平台是企业快速发展的根基。借助核心平台的流量积累和资源优势，新生业务可以获得巨大的起步势能，从而得以快速成长。企业家对核心平台的打造要兼顾流量和支持性资源两个方面，目标是建立新生业务孵化器，最终使企业能够实现源源不断的自我繁殖。

微信飞速崛起的秘密

“微信抄袭米聊”已经是一个老生常谈的话题了，这源于米聊早微信一步进入市场且二者功能有诸多相似之处。有人说，如果不是微信抄袭米聊，今天微信的宝座就是米聊了。这种说法有欠妥当，因为最初微信的好用程度确实远胜米聊。但是，不可否认的是，如果没有QQ用户的基础和马化腾做出的无条件向微信引流的决定，微信难以做到在不到1年的时间内拥有超过1亿的用户。在百万级和亿级用户数量的碰撞下，米聊根本就没有还手的余地，也就更谈不上后期的改良发展，因此无法与微信形成类似当下小黄单车和摩拜单车的对峙格局。微信的成功从一个侧面说明了核心平台对新生业务的流量支持作用是如此重要，可以帮助新生业务在起点处碾压竞争对手。

历时10多年的芯片研发拓宽华为的“护城河”

引流平台需要时间的积累，核心支持性资源平台同样需要超前布局，尤其是研发平台。华为海思芯片经历10多年的发展，从最初的“笑柄”变成了其重要的竞争优势。

做芯片首先要有规模，规模大成本低，生产芯片相比外购才有利可图。华为起步时，麒麟芯片仅仅是华为手机部分型号的选择，而在麒麟成熟时，恰恰是华为手机上量，成为全国销量第一、世界销量第三的时候。在物联网火热的当下，华为更是业界唯一一家能够提供从芯片、接入网络设备到物联网云平台的供应商。倘若没有海思芯片提前数年的布局，华为的物联网一站式服务链条怕是难以成形，也自然不会拥有相对于友商的绝对竞争优势。

投资核心支持性资源平台要有超前的战略眼光，“宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井”。如果任正非没有进行前瞻性的战略思考，提前布局海思芯片，当下华为的行业领导者地位怕是没有如此牢固，也无法在面对物联网的行业风口时占据先发优势。

（2）世界级资源的整合者

打破“闭关锁国”的心态，以整合者的姿态与全球范围内的优势资源建立连接。整合式发展有助于企业打破资源局限，并突破个体成长速度的天花板。企业家要拥有开放的心态，带领企业以开放的战略视角审视自身战略规划与外界资源结合的可能性及切入点，最终建立以企业自身为核心的生态圈。

案例

赫基集团的时尚整合之路

著名的时尚服装企业赫基集团，2016年估值约50亿美元。该集团为获取“时尚流行”的话语权，在全球范围内整合多种资源。赫基集团与LVMH（法国酩悦·轩尼诗-路易·威登集团）合作，接受该集团2亿美元投资，得以染指国际一线时尚资源；与全球顶级时尚概念店10CC合作，得以与国际最前沿的时尚、艺术、设计潮流同步；与前法版《VOGUE》杂志主编CR、《VOGUE》御用摄影师马里奥·特斯蒂诺（Mario Testino）、顶级超模等合作拍摄大片，直接获取一线时尚资源；同时，

与上海一个猎头公司合作，以1000万元年薪在欧洲聘请商品工作的负责人——这些，都使之更为贴近全球时尚的策源地。

阿里巴巴达摩院汇聚顶级科技人才

人才，尤其是高级人才，对企业的发展有重要的战略意义。有些时候，人才储备不足会直接制约企业接下来的一系列战略规划。这种情况下，能够在世界范围内整合人才资源便显得非常重要。

阿里巴巴达摩院，致力于建造一个以科技为核心，汇聚全球顶尖科技人才、学者的交流中心，涵盖机器智能、智联网、金融科技等多个领域。这个研究院，除由阿里巴巴集团CTO（首席技术官）张建锋担任首任院长外，还汇集了数十位来自全球各地的顶级学者。

3.人才投资家

主导创新创业人才生态圈的构筑，可分拆为核心人才的识别及招募者、赛道创建者、核心人才的灵魂导师3个子角色。

（1）核心人才的识别及招募者

这个角色根据使命选拔志同道合的人才，着重吸引专业型人才和创业型人才来撬动“平台型”生态。在平台型组织中，使命引领战略方向，相对于依靠KPI调动员工积极性的传统做法，更强调共同的使命感对人才潜力的激发作用。共同的价值取向成为选拔人才过程中需要着重考量的因素。平台型组织需要两种关键人才：提供后台支持性服务的专业型人才，负责前端攻城拔寨的创业型人才。准确辨识两种关键人才并做到“人尽其才，才尽其用”，才能真正激活企业的平台型架构。企业家扮演核心人才的识别及招募者的角色，需要从价值观和能力两个层面圈定企业所需的核心人才类型，并且亲自负责关键人才的游说和拉拢工作。

案例

阿里人要有阿里味

选拔志同道合的人才需要在入口端就严格把控对使命感的考察。

中国有句古话：“物以类聚、人以群分”。马云说：“我最怕阿里人进

来是为我打工，那是很累的。我希望和员工共同确定为什么要有这家公司，所有人围绕这个使命去工作，我自己也一样，我在公司5年、15年，所做的一切都是围绕我们共同的使命展开。”

阿里巴巴学习的公司有两家，分别是GE（通用电气）和迪士尼。

GE在100多年前由发明电灯的爱迪生创立，最早的电灯泡只能亮两三分钟，里面的灯丝很快就烧没了。GE将它的第一个使命定为“让天下亮起来”，每个加入GE的人都认同这一目标，从老板到员工，都希望这两分钟的亮，能做到20分钟、30分钟，这样一种“我的工作是让世界亮起来”的使命感和荣耀感，驱动GE上下一心，成为电气领域的领导者。

迪士尼的使命是“为人们创造快乐”，所以他们招聘员工的标准是：这个员工是否快乐，是否能将快乐传递给更多的人。迪士尼围绕着“让世界快乐起来”的使命，去招聘员工和搭建组织，他们的戏剧、电影、乐园……所有事情都是为了让人们开心。

为选拔认同阿里巴巴使命的员工，阿里巴巴面试的最后一关一般会放一个5年以上的老阿里人，即闻味官。这个人和即将要入职的人聊天，聊什么都无所谓，着重考察候选人的价值观是否与阿里巴巴相匹配，即是否有阿里味。

继续卖糖水还是改变世界

对于非常关键的人才，候选人的能力已经不是需要太过纠结的地方了，需要着重花心思的是如何把他们拉拢到自己的麾下。物质激励虽然是必备的，但更重要的是要用理想信念来打动他们。

在很多企业家还不重视产品营销和品牌建设的年代，乔布斯已经开始意识到广告是最有效的让陌生人知道自己产品的手段。于是，在创业初期，他就投入巨资在《花花公子》上做了广告。乔布斯曾说：“一直以来广告都极其重要，其重要性仅次于技术。”也正因为他对营销的重视，才会亲自请来百事可乐公司的副总裁约翰·斯卡利。

尽管斯卡利没有任何技术背景，但乔布斯想要的仅仅是他的营销才能。为了表示诚意，乔布斯亲自拜访斯卡利，并对他发出了后来成为美国商业史上传奇的邀请：“你想将自己的余生浪费在继续卖糖水上，还是想要一个改变世界的机会？”斯卡利被打动了，在1983年被任命为苹果

电脑公司的总裁兼CEO。

（2）赛道创建者

这个角色为人才提供竞技的赛道，充分激发其创新创业活力。人才的创新创业活力需要相应的开发机制。缺乏相应的激励和保障机制，人才的能力难以充分发挥，人才的潜力难以开发，企业无法调动人才的创新创业积极性，自然无法实现快速生长的转型目的。企业家是人才竞技赛道的顶层设计者，要从保障机制和激励机制两个角度入手，为人才提供施展才能的空间并给予足够的激励。

小米的“爽”文化

小米创始人雷军表示过，团队的激励，就是一个“爽”字。让员工爽就好，不要追求什么条条框框，也不要生搬硬套。比如说小米的方法也许适合你，也许不适合你。其实最根本来讲，我们做企业的管理者，能不能真的把姿态放得更低一点，去跟你的员工打成一片，听听他们到底想怎么爽，怎么给予他们参与感、成就感，怎么给予他们足够的激励。无外乎就是爽，员工爽，他就会自我燃烧。

完美世界的项目孵化机制

完美世界（北京）网络技术有限公司（简称“完美世界”）业务涵盖完美世界游戏和完美世界影视两大板块，是我国最大的影游综合体。为激发人才的创新创业活力，完美世界有一套成熟的项目孵化机制：创业项目打怪升级，四级进阶。完美世界在不同阶段给予孵化项目不同的资源支持和激励制度。创业团队独立于平台公司，在二级公司层面持股。平台公司在孵化项目早期进入并低成本获取孵化项目的股权。最后，为创业团队设置退出通道，平台公司倾向于整体收购孵化项目。

（3）核心人才的灵魂导师

针对核心人才进行使命、价值观的持续引导以及潜力的持续挖掘，打造一支精悍的“将帅队伍”。与传统科层制企业相比，平台型组织内部各模块（尤其是前端创业体）享有较高程度的自治权，治理层对整个企业的拉力有限，组织的蓬勃发展更多地依赖于各模块的自我鞭策和自我驱动。因此，各模块核心人才具备足够的意愿和能力朝着企业共同的使命前进就显得尤为重要。企业家需要承担起核心人才的灵魂导师的责

任，在工作和生活中时时引导核心人才与企业的使命和价值观保持一致，并提供足够的学习和锻炼机会来帮助核心人才充分释放其自身的潜力。

案例

京东的“高潜人才培养计划”

2014年，京东启动了具有前瞻性的“高潜人才（HIPO）培养计划”，着重内部人才的甄选、培养和提拔，为精英人才规划清晰的职业发展通道，构建多元包容的人才生态，建立体系化的领导力建设和培养模式。京东支付业务负责人许凌表示：“公司会在整个体系中从上往下看，看哪些人能给他更多的空间，更多的挑战，看能不能给他更多的资源，让他去触及自己都无法想象的新高度。”

未来市场竞争的主体将是具有平台型组织特征的企业。平台型企业需要匹配集使命布道者、平台奠定者、人才投资家于一身的“共创型领袖”。这种新型领袖无论是在意识层面还是能力层面都与传统的“业务实干家”有明显的区别：他们不再过度沉迷于对中短期经济利益的追求，转而深入思考企业的使命，通过更长远的战略视角来谋划企业的未来；他们不再高度依赖直觉进行战略决策，转而着重提升结构化战略思考能力，以更为理性的态度和前瞻性的战略眼光来夯实企业快速发展的根基；他们不再事事亲力亲为，转而对自己培养提拔的人才赋权赋能，通过激发人才创新创业活力来启动企业快速发展的引擎。可以预见，这样的“共创型领袖”将会带领企业迎来平台化的发展高峰。

本章小结

变革的时代呼唤企业家精神的觉醒，传统企业家想立于潮头浪尖，就需要跳出舒适区，从角色定位、思维高度和行动能力等方面进行自我颠覆与提升。

传统企业家在特定的年代取得了成功，他们的形象大多是雷厉风行的实干家、事无巨细的完美主义者和心无旁骛的登山家，但在今天这些特质遇到了多重挑战。

商业环境复杂程度指数级提升让传统企业家的直觉在把握未来方向时失灵；不断颠覆的商业竞争让传统企业家很难实现企业发展由慢到快

的车道切换；企业家超强的个人能力导致组织形成能力依赖，反而制约了企业的拓展和创新。

未来平台型组织将成为主流，对企业家提出了全新的要求，平台型组织需要的是集使命布道者、平台奠定者、人才投资家于一身的“共创型领袖”，具体要求如下。

使命布道者：要建构远大的使命，充满激情地传播使命，坚定不移地捍卫使命。

平台奠定者：要以前瞻视野建构核心平台，并善于整合世界级资源为己所用。

人才投资家：要识别并招募核心人才，创建人才竞技赛道，成为核心人才的灵魂导师。

第五章 从封闭僵化的“科层型架构”到开放互联的“智慧生态型架构”——平台型组织如何构建高度柔性的组织结构

平台型组织是一种高度客户导向的生态型网络化组织。首先，它需要将企业的金字塔架构彻底推倒重建，实现极致扁平化的两种连接体：大中台＋创业体；其次，它需要使企业的运转真正实现客户导向，无论客户需求如何变化，企业都可以及时做出响应；再次，它还需要将企业打造成一个内外开放、充满创新创业活力的生态系统，无须外部施压，企业内部就可以实现自发的快速成长（参见图5.1）。

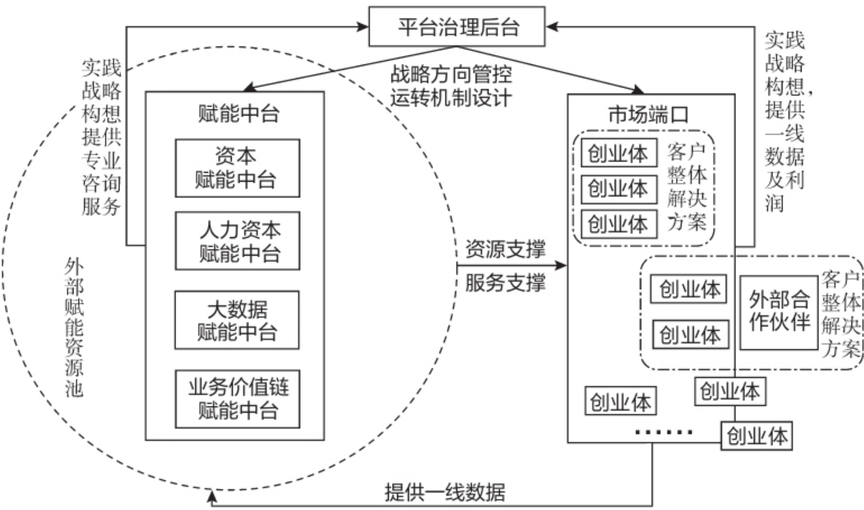


图5.1 平台型组织架构

第一节 平台治理后台——战略决策委员会

平台治理后台是企业的权力中心，享有企业战略发展的最高管控权。它为企业指出前进方向，设计强大战略内核，并实时维护企业内部生态系统的良性发展。这一模块相当于企业的大脑，至关重要，运转良好虽然不能完全保证企业的机体健康，但是一旦出现功能障碍将会带来毁灭性的影响。有研究表明，世界每1000家倒闭的大企业中，就有85%是因为经营者决策不慎造成的。

平台治理后台有三大常设部分：核心决策层、以职能划分的专门委员会、常驻利益代表。

•核心决策层享有最终决策权，由企业最高领导者和数名高层管理者组成。

•以职能划分的专门委员会辅助核心决策层进行战略决策及机制设计，由资本、人力、数据等领域的几名或十几名专家组成。

•常驻利益代表传达并维护其所代表的中台模块、创业体以及外部合作伙伴的利益，参与利益相关的战略决策会议并发表意见及建议，由各中台模块、创业体、外部合作伙伴各自从内部挑选1～2名代表组成。

简单来说，平台治理后台的运转模式如下：核心决策层通过制定使命型战略来确定企业的使命以及就外部资源整合、内部创业生态营造等关键性问题做出战略抉择，另外还针对其他模块的重大战略变动做出最终取舍决断。除以上两点以外，还会通过“实时数据平台监控＋不定期实地考察”的方式对各模块的战略脱轨行为进行纠偏。在上述治理过程中，以职能划分的专门委员会一直从旁提供必要的协助。核心决策层进行战略决策时，会召集相关的专门委员会和常驻利益代表一起参加，必要时会邀请平台相关模块（或企业外部）的专家参会并提供专业意见。

企业的战略治理大权集中于平台治理后台（尤其是核心决策层），但此处的战略治理瞄准的是战略方向和运转机制，不涉及具体的业务战略。

平台治理后台的结构简单，运转模式易理解，但搭建不易。首先，需要挑选或搜寻能够操盘使命型战略的极具战略眼光和能力的管理人才组成核心决策层。其次，高度专业化的专门委员会的组建也会存在人才匮乏问题。另外，常驻利益代表的产生需要建立在平台型组织架构基本整合完毕并且企业与外部合作伙伴的战略联盟关系基本建立的基础之上。最后，上述集权与民主相融合的治理机制的构建和运转也需要一定时间的磨合和改良。

平台治理后台与企业原有的最高管理层的区别在于：掌管的战略类型不一样，原最高管理层掌控计划型战略，平台治理后台掌控使命型战略，两种战略包含的具体内容、需要管理层具有的能力、适用的治理机制、对企业发展发挥的作用等都有很大的区别；集权程度及管控力度不一样，使命治理委员会的集权程度和管控力度远小于传统科层组织中的最高管理层，平台治理后台主抓战略方向和运转机制设计，具体业务战略不在其考虑范围内。

案例

总办——腾讯的最高管理决策小组

腾讯的总办是一个独特的管理机构，也是企业最高的管理决策小组。一般由高级执行副总裁及以上职位组成，负责把控企业的战略方向、转型方向、重大架构调整，以及开放战略、连接策略等对企业影响至关重要的问题。此外，他们还要把握产品方向，以及在跨事业群合作时处理协调等工作。处理具体业务事项时，还会包括承担具体业务的业务事业群负责人。

总办通过享有新业务开展与否的最终决策权和协调各业务之间的关系来引领腾讯的战略发展方向。

在开放战略下，腾讯的各个业务部门有点像是一个个创业公司。当它们要去开拓、组建新业务，又或是争取更多资源时，都需要向总办汇报。在客观分析和据理力争获得认可后，业务部门才能得到相应的投入。

当腾讯的各个业务部门进行跨部门合作，特别是就关键业务进行协作时，总办要站在中间，统揽全局、协调各方。例如当年的“3Q大战”，为了防止信息泄露，降低安全风险，需要多个业务部门跨部门协作。在

这种对公司影响重大、需要快速决策推进的场景下，总办会承担牵头人的角色，协调公司的各个相关事业部大力推进各项工作。

第二节 平台资源池——赋能中台

赋能中台是企业的资源“地基”，为企业在多变的市场竞争中安身立命乃至开疆拓土提供坚实的后盾。首先，它本身就是一个极具规模优势且高度专业化的大平台，具有强大的“造血”功能，可以为创业体提供优质的支持性资源。其次，它的资源池是高度开放的，在不断强化自身“造血”功能的基础上，还与一些外部的资源平台建立稳定连接，使这些“盟友”聚集在它的周围成为它的外部“血袋”，如有需要，便可以及时调用，共同为创业体“供血”。另外，它不仅仅在从外部吸取资源这一方面持开放态度，对于“供血”对象的选择同样不会只局限于企业内部，只要能力允许，便可以主动从外部接单，例如：京东的物流体系已对社会开放。“兵马未动，粮草先行”，无论是古代战争还是现代战争，后勤保障都至关重要。赋能中台就是平台型组织的后勤总部。拥有一个强大的赋能中台，平台治理后台才有畅想未来的底气，创业生态的蓬勃发展才有实现的可能。

1.赋能中台的四大基础模块

一般情况下，赋能中台需要囊括4个基础模块：资本赋能中台、人力资本赋能中台、大数据赋能中台、业务价值链赋能中台。四大模块各司其职，共同打造一个强大的后勤总部。

（1）资本赋能中台

资本赋能中台主要负责以PE（私募股权投资）、VC（风险投资）、并购等多种投资方式在需要布局的战略方向上不断孵化新产品、新业务，并进行平台资源的战略性整合与发展。资本赋能中台在使命型战略的指导下帮助企业从内外部构筑若干生长点，并以高度专业化的资本运作技术把风险控制在企业可以承受的范围内。

资本赋能中台的运转需要配备熟悉风险投资及资本市场运作的专业型人才。

资本赋能中台，向后连接企业的平台治理后台并充分利用其他模块

的专业服务，向前不断催生新增长点，对于企业既保持战略方向大体正确又能快速成长的生态的激活起着至关重要的作用。

搭建资本赋能中台的难点在于：搜寻价值观与企业高度吻合且能力卓越的资本运作人才、产业资本投资收益具有高度的不确定性、无论是互联网还是人工智能都无法替代人的战略决策作用。

资本赋能中台与企业原有的投资并购体系的区别在于：相比于一般意义上的投资并购，资本赋能中台具有明确的战略目标导向，并且更重视投资方与被投资方资源的互补性。另外，资本赋能中台的资金来源进一步多元化，不再局限于企业内部留存的利润和股票、债券、贷款等外部资本市场操作，而且主动寻求与各种投资基金建立密切联系。

案例

腾讯的投资并购部

投资并购部是腾讯内部最为神秘的部门之一，也是最具战斗力的部门之一。这个部门内部分成不同的小组，投资项目总体上分为战略和早期。其中，战略项目投资着眼于战略卡位，一般来说投资金额很大，京东、大众点评等交易即属于此类；早期项目主要是A轮、B轮融资，希望在创业公司的早期就能参与进来。

有两类公司是腾讯愿意投资的，一类是腾讯认为它能够成为一家好公司，而且在腾讯的帮助下，它能成为更好的公司；另一类是腾讯需要的公司。对于第一类公司，显然就是普通风险投资干的事：在全国各地看项目，再评估项目的成长性；对于第二类公司，就是干了风险投资之外的事，即“富有战略使命的风险投资”，也就是说在寻找投资项目的时候要服务于腾讯的整体战略。

“我们辅助被投资企业的成长，而不是一定要它成为我们的一部分，所以，京东不会因为一笔投资就变成腾讯电商，在这样的投资中，腾讯一方面为自己的客户提供更好的服务，同时也分享股权成长的收益。”腾讯投资并购部前副总经理许良说。

（**2**）人力资本赋能中台

人力资本赋能中台主要致力于构建人才生态网络，使中台模块的专

业梯队和创业体的创业梯队都能不断更新迭代、充满生机活力，并对创业体输出组织管理、人才培养的工具及方法论。

人力资本赋能中台的主要组成人员是人力资源方面的专业人才。

人力资本赋能中台属于职能支持性服务模块。

人力资本赋能中台是对企业现有人力资源相关职能部门的改造升级。企业可以考虑采用HR（人力资源）三支柱模型来组建人力资本赋能中台。

案例

HR三支柱模型

传统HR的管理模式是按照招聘、培训、薪酬和福利、绩效、员工关系等职能进行人事事务处理的。而HR三支柱管理模式在业务流程、组织和管控模式上进行创新。三支柱分别是：人力资源共享服务中心（HRSSC）、人力资源业务合作伙伴（HRBP）、人力资源专家（COE）。

人力资源业务合作伙伴是人力资源部门和企业业务部门沟通联系的桥梁。它通过深入业务部门调研，分析具体的问题，为业务部门提供量身定做的人力资源战术上的实际指导。

人力资源共享服务中心主要利用交互语音系统和互联网技术，通过在线知识数据库和人力资源管理数据库来回答客户的查询，例如政策的查询、工资的查询。

人力资源专家职能根据公司整体的战略目标，为公司制定出整体的人力资源服务政策。

如何管理人力资本，不同的企业有不同的心得和实践。

腾讯——SDC的建立。

阿里巴巴——政委体系。

华为——V-CROSS模型。

联想——HRBP模式。

但是，以上其实都是HR三支柱模型在企业中的变革与实施。

人力资本赋能中台与企业原有的人力资源职能部门的区别在于：相对于传统的人力资源职能部门来说，人力资本赋能中台的职责范围得以延展。除传统的人力资源职责以外，人力资本赋能中台更倾向于主动构造并维护企业人才生态的健康发展，另外还要对创业体提供人力资源管理方面的咨询、辅导等服务。

（3）大数据赋能中台

大数据赋能中台主要负责为企业提供软硬件支持、数据共享、分析等支持性服务。

大数据赋能中台的主要组成人员是数据分析、互联网技术等相关领域的专家。

大数据赋能中台属于技术支持性服务模块。

完全自主搭建大数据赋能中台在软硬件方面皆存在很多困难，对接外部服务可以相对容易地构筑大数据赋能中台。但是，完全购买外部服务，往往只能得到通用型的服务包，在与企业实际需要的契合方面难免会出现不易协调的问题。所以，小型企业尚可借助高度对接外部服务的方式建立大数据赋能中台，大中型企业，尤其是矢志于领袖地位的企业，要以内外部双重视角看待大数据赋能中台的打造，在自有和外包之间找到一个平衡点。

大数据赋能中台与企业原有的信息管理系统和数据分析的区别在于：大数据赋能中台对传统的信息管理系统进行了颠覆性改造，实现了内部管理信息的透明化（不同层级能够接触的信息量是有区别的）；另外，大数据赋能中台中的数据分析是高度专业化并能够实时地对企业发展起驱动作用的，而不是仅限于事前事后分析。综合来看，企业原有的信息管理系统和数据分析对企业的业务运营起到的是辅助作用，而大数据赋能中台除扮演辅助者的角色之外，更多的将脚踏在了驱动者的位置上。通过数据的实时共享、分析、反馈，大数据赋能中台为企业构筑了一个可以“共享”的“外脑”，使任何人在做任何决策时都能够突破个人智识和经验的限制，从而帮助个体更客观理性地决策，进而推动企业更为

高效地运转。

案例

孩子王的数据生态网

孩子王儿童用品股份有限公司专业从事孕婴童商品一站式购物及提供全方位增值服务，自2009年成立以来一直保持高速增长。其中，2016年实现营业收入44.55亿元，同比增长61.39%。如此辉煌的业绩表现得益于孩子王多年来坚持进行数据挖掘分析，按照它自己的话，孩子王的定位是“一家经营顾客关系的大数据公司”。

孩子王对于关系、场景、内容的构建，都是基于数字化的。把资源数字化之后，资源和流程可以重新组合，形成新的体验；而基于大数据的精准能力则是形成稳定关系的催化剂和生产力。孩子王的CTO何辉表示：“持续不断地加大数字化的基础部分建设是肯定的。今天我们基本上把孩子王整个运营体系里能够数字化的资源都做了数字化系统。系统建设分前、中、后台，基础沟通系统和大数据平台统一规划、分步实施。”孩子王的商品系统、库存系统、订单系统、顾问系统组成了一个云化的集群系统，而系统之间通过对话和接口的方式来进行交互。

如此一来，数据是相通的，用户是相通的，服务是随时在线的。顾客进入门店，其专属顾问就能及时知悉；顾客在门店扫码商品，可进一步了解详细信息；顾客在门店进行了消费，会收到提醒，在App上对商品和服务进行评价。

（4）业务价值链赋能中台

业务价值链赋能中台主要负责为创业体提供核心价值链条（包括市场研究、研发、采购、生产、营销、售后服务等）上的相关服务。

业务价值链赋能中台的主要组成人员为价值链各环节的专业人才，而且还包括按事业群或区域等划分的协调人员（人数少，以小组形式存在，有所选择地整合并打包业务价值链赋能中台的各种专业服务，为某一特定业务类型或特定区域的创业体提供整体解决方案）。

业务价值链赋能中台与创业体的联系最为紧密，直接辅助创业体的日常运营；另外，它与创业体的界线相对其他中台模块来说比较模糊，

这是因为它与创业体的关注点都是核心价值链。某一具体职能究竟是在业务价值链赋能中台集成还是下放给创业体，取决于该职能能否同时被多个创业体共享以及能否在集成后产生规模优势。

搭建业务价值链赋能中台，要特别关注整合过程中的各种协调，还要做好业务价值链赋能中台与创业体的职能划分，除此之外还要注意协调小组的划分、组建及运作。

业务价值链赋能中台与企业原有的供应链等职能部门的区别在于：业务价值链赋能中台是对原有供应链等职能部门的精简优化，并改变其从属于某一业务线或某一区域的战略地位，搭建成一个高度集成的专业化模块，减少了重复建设、各自为政、缺乏规模优势等一系列问题。业务价值链赋能中台的存在，使创业体免于从头组建核心价值链各模块，极大地降低了创业体起步的门槛，并为其后续成长减负增效。

以上所描述的是一般意义上的业务价值链赋能中台，企业在具体搭建的过程中要根据所在的行业及自身战略重点的不同进行适当的调整，并且要有意识地特别强化某一模块，打造自身的核心竞争力。至于打造何种核心竞争力，取决于企业对外部经济大环境、行业竞争态势等因素的考量，并审视自身的综合实力及使命型战略的取向。综合来看，大致可以分为两类：客户界面＋供应链、客户界面＋研发创新。

其中，客户界面、供应链、研发创新方面的核心竞争力打造如下所示。

•客户界面。打造“客户界面”就是要建立一个能够与客户直接交流的端口，为客户提供一个发声的渠道，允许客户参与产品的研发、设计等流程，如小米论坛；加强线上线下全渠道营销网络建设，力求将产品或服务直接推送到目标客户面前，如淘品牌林氏木业着手布局线下体验店。

•供应链。打造强大、具有压倒性优势的供应链，如快时尚品牌飒拉以全球极速供应链管理碾压对手。

•研发创新。加大研发投入，力争在战略锁定的技术领域扮演引领者的角色，如在移动互联网时代掉队的百度重资布局人工智能业务。

“客户界面”是两类平台型组织皆需要重点打造的核心竞争力。除此

之外，还需要根据自身产品的技术含量，在“供应链”和“研发创新”中二选一，以进一步增强自身的实力。

案例

韩都衣舍强化供应链，打造设计师孵化平台

韩都衣舍打造了一个设计师创业的孵化平台，助力设计师快速创业。创始人赵迎光描述说，如果创业者设计了一款T恤衫，就可以登录韩都衣舍的官网，将设计稿上传至后台，经过一系列服装生产的流程，便可收到衣服的成品。第一个环节是打样，设计师从有限的选项中，选择衣服的版型和面料。系统自动生成打版报价，付款后，生成打版合同，里面包含打版房的联系方式。打版房在规定期限内把样版邮寄给创业者。进入生产环节，创业者可登录系统输入服装生产件数，数量越多，单价越便宜。样品出来以后，创业者可将服装的拍摄工作也交给韩都衣舍来做，只需在线选择拍摄风格、模特、地点，就可以收到理想效果的照片。到了销售环节，创业者可自主选择天猫、当当、京东、韩都衣舍官网等销售平台。输入营销预算比例后，韩都衣舍的营销专员就会帮助创业者进行运营。创业者成为“甩手掌柜”，可随时查看每个店铺的运营情况。只要点击结算按钮，就会对相应的营销费用进行结算。从草图到成品的全过程，创业者只需要做两件事：款式的设计和对服装的定价。

这个孵化平台的核心价值在于对接供应链。对于一个小型创业者来说，打样和生产是必须经过相当痛苦且长时间的积累和摸索才能逐渐完善的。“很多人都死在了探索供应链这条道路上。”赵迎光感叹，和韩都衣舍同一时期起来的许多服装品牌，早已被淹没。一边是基于互联网的便捷创业通道，另一边是无数小型创业者，赵迎光看到了二者间的机会——把来自小型创业者的各种散单集合在一起，化零售为批发，再和行业内的优秀供应链对接。

2.赋能中台积木化——为中台注入敏捷性

平台型组织的规模优势和高度专业化一直备受推崇，但也暗藏能否真正赋予企业灵活、敏捷的组织能力的不确定性。如果规模优势与高度的专业水平无法使赋能中台灵活、敏捷地响应创业体的需要，那么规模

优势不过是变相的削减成本，高度的专业水平也只是纸上谈兵式的自我陶醉。所以，企业在打造赋能中台的过程中，不应将战略眼光仅仅聚焦在“集成”上，而应更深入地去思考如何使赋能中台对创业体产生强大支撑力的同时，又不失灵活性和敏捷性。

在追求赋能中台规模化、专业化的基础之上，企业还需要着力将赋能中台模块的功能细化分装成一个个小“积木块”，各创业体可以根据自己的需要快速抓取不同的“积木块”以形成专属于自己的个性化解决方案，灵活与敏捷就在“积木块”多种多样的组合变化中得以实现。

案例

京东的积木型组织嬗变

为应对即将到来的“第四次零售革命”，京东正在进行积木型组织嬗变。京东创始人刘强东表示，为了服务于多元的场景和多变的需求，京东的组织需要变得更为灵活、敏捷，成为积木型的组织。关于积木型组织的含义，刘强东给出的解释是：打开业务环节之间的强耦合关系，使之成为一个个可拆分、可配置、可组装的插件。通过对多个可选插件的个性化组合，可以满足客户不同的偏好和需求。就像乐高积木一样，乐高有3200块左右的标准化砖块，通过统一的接口进行不同的组合叠加后，能够拼装成任何一个你能想象得到的造型——小到一辆汽车模型，大到活灵活现地重现2012年伦敦奥运会盛况。

实现赋能中台的积木化，就是要将赋能中台的资源和能力整合成“云＋应用端口”的模式。赋能中台本身高度集成、具有规模优势，是一个可以为众多创业体提供资源和服务支持的共享“云”。而积木化就是要在赋能中台各模块内部将可以区分的资源和功能一一打包，最终达成“合则全盘调动，分则独立运营”的组织状态。每一个小积木块都是一个应用端口，可以直接与创业体对接。这是因为平台积木化的主要目的是要为创业体从平台调用资源和服务提供便利。未积木化之前，创业体寻求平台响应，需要向赋能中台模块申请，然后赋能中台模块在其内部再进行各种协调之后才能满足创业体的需要。积木化之后，创业体可以根据自身需要直接从赋能中台调用相关的资源或服务“积木块”，自行组合出一套定制化的解决方案。另外还需要注意的一点是，一旦积木化之后，随着创业体的新建、分裂、清算等，赋能中台各模块的“积木块”可以比较容易地做出相应调整，解散闲置的“积木块”，改良现有的“积木块”，并添

加新的“积木块”，这样可以将赋能中台的资源浪费程度减到较低水平，也可以及时实现赋能中台功能的优化升级，减少赋能中台的资源和服务供给与创业体的需求无法很好匹配的现象。

案例

京东“开普勒”项目

京东在积木块“灵活组合”上进行了积极的探索，“开普勒”项目（用“共享”和“去中心化”的概念，为各类App运营者及合作伙伴全面开放京东的电商能力，并提供适用于各种移动化场景的“闭环式”电商解决方案）就是建立在对各个业务活动组件化的基础上的。京东将电商、物流、客服、交易、数据、选品等业务环节API化（一个软件或服务对外提供的接口，别人只需要调用这个接口，而内部如何实现，不需要关心）后组装起来，提供给流量端。流量端可以根据自己的不同情况选择部分或全部组件，通过导购、入驻、买断等方式接入京东的电商服务，实现流量的变现。

总之，强大、高效的大中台需要兼具规模化、专业化、积木化三大特点，融合大象的力量与猴子的灵活于一身，才能成为内外部创业体愿意且渴望依附的后方大本营。

第三节 小前台：迅猛的专业化前线作战小分队

前台创业层即创业体，是专注于某一特定客户的市场前端小分队，数量不定，可以不断地整合、分拆、更新迭代。对企业现有的业务体系进行改造并封装成诸多创业体，将它们由执行者变为集决策、管理、执行于一身的高度自治小团队，充分激发团队成员的积极性、创造性，并充分利用其响应市场的能力来使企业由僵化变为机动灵活。创业体能否在不脱离企业整体战略管控的前提下充满创造活力是检验企业组织架构变革成败的关键。构建前台创业层的关键在于拿捏权力和利益的赋予程度，企业整个组织架构变革中权力和利益重新分配的难点就在于此。

创业体既不同于传统的销售端口，也与当下流行的阿米巴小组不同。创业体主导产品线或分类市场的具体运作，并且享有其所负责产品线或分类市场的利润分成。所以，驱动创业体不断成长的不是严格的考核，而是经营团队与平台休戚与共的利益捆绑。另外，创业体不是独立存在的经营单位，它需要源源不断地从中台获取各方面的资源支持，并与其他相关的内外部创业体建立战略联盟，致力于为客户提供一整套的解决方案。

最后需要注意的是，作为高度自治的小团队，并且承担着为企业开疆拓土的重任，创业体必须是多专业集成的联合行动小组，就像军队中的特遣小队。追求个人的强大，更追求集体的强大，专业能力不同的人组合在一起，共同成就创业梦之队。“风险投资是‘投人’”，创业体最终能否孵化成功，除了中台的资源和服务要及时跟上以外，还要看人和团队。雷雨资本董事长蔡玮观察得出，企业的成功70%取决于创始人，一个公司找到一个优秀的创始人，就是找到了公司的贵人。同理，一个创业体能否成为合格的一线作战小分队，要看其创始人（创始团队）是否具备匹配的能力与格局。

案例

优步的“三人模式”

优步著名的“三人模式”是这样的。优步进入新城市时一般只有三名工作人员：市场经理负责营销，了解乘客痛点、了解服务质量，与媒体

和乘客打交道；运营经理负责招募司机，管理与司机有关的事项，让他们和优步开心合作；城市总经理负责策略性的工作，把控城市风格，了解行业情况，做一些策略规划。

优步没有中国区首席执行官，每一个团队都要了解自己所在的城市，“爱这座城市，把这座城市变得更好”。

优步在每座城市都独立运作，但城市间又有很密切的协作。优步非常重视透明化和扁平化，员工可以从内部平台看到全球的所有数据运营情况，这只用于帮助各团队做决策。各城市团队被默认为是最懂所负责城市的人，各团队做的策划在符合全球品牌指导原则的前提下只要内部同意就行，无须总部审批。

第四节 平台型组织架构内部关系的协调模式

探讨平台型组织架构内部关系的协调模式，需要理清平台治理后台、赋能中台、创业体三大主体之间的互动关系。

1.平台治理后台与赋能中台、创业体共同构成治理闭环

任正非在对华为的战略反思中提出："方向只能大致正确，而组织必须充满活力。"管理大师德鲁克在对"决策"的定义中也指出："决策是一种判断，是若干项方案中的选择。所谓选择，通常不是'是与非'间的选择，至多只是'似是与似非'中的选择。"平台治理后台与赋能中台、创业体之间形成的"决策—管控—反馈—调整"的治理闭环，力求达到以下效果：（1）平台治理后台帮助企业找到大体正确的战略方向，并设计大致适用的整体运转机制；（2）赋能中台和创业体遵循大致适用的运转机制，朝着大体正确的战略方向前进，但保有足够的具体业务战略决策的自由度，并将实践结果及时反馈给平台治理后台来帮助其逐步调整总的战略构想。

治理闭环的形成，使得平台治理后台的权威是可被挑战的，并且赋能中台和创业体不再是提线木偶。虽然，平台治理后台一旦确定大体正确的战略方向和设计出大致适用的运转机制之后，就会对赋能中台和创业体的具体战略决策及执行产生一定程度的管控力，但是赋能中台和创业体的处境并非完全被动，除在战略方向和运转机制的制定环节就有参与并发表意见及建议的权利以外，它们还可以通过自己的具体战略实践结果对平台治理后台施加影响，并促成其对战略构想和运转机制的调整。

总之，平台治理后台与赋能中台、创业体的关系摆脱了传统的控制与被控制的协调模式，而是在"决策—管控—反馈—调整"的治理闭环中相互影响、各尽其责、共建共享。

2.赋能中台与创业体的互利共生关系

赋能中台与创业体之间不是单纯的资源支持与被支持的关系，准确解读应该是互利共生关系，谁也离不开谁，彼此相互成就。

没有赋能中台的支持，创业体无法快速发展，既要时时刻刻处于弹尽粮绝的恐惧中，又会面临在需要专业化的环节无法达到足够高度的困境。赋能中台是一个高度专业化的资源池，源源不断地为创业体提供全方位的资源支持和服务支撑，因此创业体可以轻装上阵，更高效地在市场前端攻城略地。

基于创业体实时提供的一线数据和需求的不断升级，赋能中台能够有意识且有压力地主动实现自身资源支持能力的更新迭代。从某种意义上来说，创业体会倒逼赋能中台，变得越来越强大。

3.赋能中台与创业体同时具备独立性和外向性

赋能中台和创业体之间的互动并不是在一个封闭的空间中进行的，赋能中台与创业体在彼此相互支持的基础上，也可以酌情从企业外部寻求合作者。赋能中台的某些功能可以开放给外部有偿使用，也可以接入外部更为专业化的资源来帮助自己更好的履行职责。创业体可以从赋能中台获取资源支持，也可以自行选择市场化的外部资源。另外，创业体在设计客户整体解决方案时，可以从平台企业内部选择战略同盟者，也可以从外部寻找。

综合来看，赋能中台和创业体都可以作为一个独立的部分参与外部的市场竞争和合作中，两者同时具备独立性和外向性，既可以相互扶持，也可以单打独斗。

企业将组织架构由传统的科层制变为平台型组织，变动幅度较大，极易触及既得利益群体的利益，会遭受巨大的变革阻力，另外企业在软硬件方面的欠缺也会形成掣肘。所以，企业要做好充分的心理准备并坚定变革的决心，审时度势，将整套组织架构变革方案以最适合自己的方式进行调整，并彻底地贯彻执行。半途而废的变革不如不变，企业在组织架构变革的过程中要时刻铭记：变革虽然痛苦，但回报同样丰厚，主动求变以适应未来好过被动改变而错失良机。

本章小结

只有推倒传统的金字塔才能重建扁平、专业、灵活、开放的平台型组织，平台型组织具有“大中台＋小前台”的高度扁平化架构。

其中第一个模块是承担平台治理职能的战略决策委员会，具体又分为核心决策层、专项职能委员会、常驻利益代表。

大平台的第二个模块是平台资源池，也被称为赋能中台，具体又分为资本赋能中台、人力资本赋能中台、大数据赋能中台、业务价值链赋能中台。4个中台需要灵活交叉发挥作用。

小前台是迅猛的前线作战小分队，通常是内部培养的创新业务小组，或者从外部吸纳的创业小团队，拥有强大的自我驱动力，借助中台赋能，在试错和应变中获得快速成长。

平台型组织架构的内部关系协调需要坚持三点原则。

治理后台、赋能中台和创业体摆脱了传统的控制与被控制的模式，在“决策—管控—反馈—调整”的治理闭环中各尽其责、相互协作，达到共建共享。

赋能中台与创业体之间是互利共生关系，创业体可以倒逼中台迭代，变得更强。

赋能中台和创业体同时具有从外部寻找支持的独立性，并不固定捆绑，保持自由开放。

第六章 从集权固化的“计划型治理”到共创共享的“市场化治理”——平台型组织的治理机制如何重构

一辆组装完毕的汽车需要成功地上路行驶才能实现其价值，一场轰轰烈烈的组织架构重组需要以企业这部机器的高效运转来宣告其胜利。平台型组织从组织架构到管理理念皆与传统的科层制企业有很大差别，原有的治理机制已然无法驱动，塑造全新的治理机制已经成为平台型组织变革进程中绕不过去的一道坎。

那么，平台型组织所需要的究竟是一种怎样的治理机制呢？

第一节 塑造平台型组织治理机制的着力点

在回答“平台型组织所需要的究竟是一种怎样的治理机制”这一问题之前，首先需要弄清楚平台型组织相对于传统的科层制企业在组织架构和管理理念方面发生了哪些关键的变化，然后再找准着力点并打通“任督二脉”。唯有如此，才能让转型后的企业焕发出更强的生机，而不是出现休克。

平台型组织相对于传统的科层制企业，在组织架构和管理理念方面发生的关键变化如下。

1.组织架构方面

（1）游走在“管”“放”之间的民主化治理层

企业治理不再是高管层的特权领域，平台模块、创业体以及外部合作伙伴都应该获准参与企业的治理。平台型组织在顶层设计中就需要贯彻“共建共享”的理念。另外，治理层虽然已经不再是过去的事无巨细皆操心的“管家”，但也不能盲目地赶去中心化的潮流，彻底变成“甩手掌柜”也是不合适的。权力的下放是大势，但如何下放和下放的尺度则需要细细拿捏。

（2）兼具专业规模优势和敏捷性的开放化赋能中台

赋能中台的构建不是简单的“整合”二字可以概括的。基于效率原则，把所有可以被多个创业体共享的资源与能力整合到一个平台上，这只是构建赋能中台的第一步。对整合后的赋能资源池进行全方位的优化并推动其进化到一种更为高阶的状态，才能使所构建的赋能中台“内外兼修”，而不至于成为徒有其表的“豆腐渣工程”。首先，规模优势要得以充分呈现。其次，专业化程度要进一步拔高。再次，借助平台模块的积木化实现中台响应的敏捷化。最后，打开赋能中台的边界来使其能够自主的与外部进行资源交换。

（3）不是创业公司却胜似创业公司的创业体

创业体不是创业公司，因为它并不具有完整的公司组织架构，也不需要操心全盘的公司事务。但是，创业体又胜似创业公司，它必须能够在一定程度上自主决定自己的命运，从具体业务战略的制定到日常运营，创业体的冲劲、谋略和机动灵活性等各方面的素质都要不逊于甚至超越创业公司。授予创业体足够的自主权是一个必选项，但是多大的自主权才是足够的却没有一个定数。另外还需要注意的是，盲目的放权有失控的风险。

2.管理理念方面

（1）共建共享

平台型组织的运转需要从“吃大锅饭的时代”稳步进入热火朝天搞生产的“联产承包责任制时期”，企业中的每个人都要主动参与企业的建设，并有权分享企业的发展成果。

（2）金钱与情怀并存

只谈情怀容易饿死，只谈金钱又容易短视。平台型组织需要营造这样一种氛围：大家因为共同的使命聚集到一起，相互激励并彼此协作，共同推动企业走向辉煌，并最终使个人在精神和物质两个方面都获得满足。

（3）竞争与合作共生

平台型组织既鼓励合作也鼓励竞争，一切以能否更好地实践使命和服务客户为标准。在平台型组织中，既有彼此共生的合作，也有相互争夺养分的激烈竞争，唯有如此才能打造一个健康和谐并充满蓬勃生机的生态系统。

经过上述重重变化，治理机制的重塑需要在权利和资源的分配方面下足功夫。首先，权利线要重布，与之相匹配的责任和利益也要随之调整。另外，最重要的是，要巧妙设计平台与创业体的互动模式，明确创业体从平台获取资源的规则以及企业发展成果的共享方式。

然而，不同于打造组织架构时可以遵循一个普适的套路（整合所有能整合的，放开所有需要机动灵活的），治理机制牵涉的因素数量繁多且彼此的关系错综复杂，所以很难裁剪出一件可以供所有企业拿来直接

穿的衣服。“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，“因地制宜”是打造平台型组织配套的治理机制时所必须要着重注意的底线和原则。

很难想象这样的场景：华为采用了韩都衣舍的品牌小组模式还能保持现有的强大科研实力；韩都衣舍收紧对品牌小组的控制但仍能收获远超飒拉的新品量（韩都衣舍每年开发3万多款产品，超过飒拉历史开发纪录每年22000款的数量，已经是全球第一，并且持续保持淘宝第一女装的地位。平台型组织在塑造配套的治理机制时要根据自身的情况进行匹配性选择。

第二节 3类平台型组织的治理机制

平台型组织的治理机制虽然复杂，但也不是毫无规律可循。正如上文所述，构建平台型组织的治理机制要在权利和资源的分配方面下足功夫。权利和资源采用何种分配模式则要受到企业内外部多种因素的影响。因此，在对平台型组织所适用的治理机制进行分类时，需要综合内外部环境因素。

至于哪些内外部环境因素能够被纳入考虑的范围，则需要找到平台型组织运转的轴心。企业存在的意义是什么，对于平台型组织来说是实践自己的使命。而其核心在于发现或挖掘客户的需求并使其得到极致满足。然而，在不同的经济环境中，客户需求的可辨识程度和满足成本都是不一样的。需求的不同辨识度和满足成本又会直接对平台型组织内部权利和资源的分配模式产生影响，例如：需求不容易辨识，但满足成本很低，就应该模拟市场化机制授予创业体更多的自主权，大胆放手让它们去试错，这样更容易捕捉到有价值的需求点，并且因为满足成本低也就不需要过多担心创业体失败后的损失问题。因此，在分析平台型组织适用的治理机制类型时，客户需求的可辨识度和满足成本是两个较好的维度，此处的治理机制分类模型便是建立在这两个维度之上的（详见图6.1）。

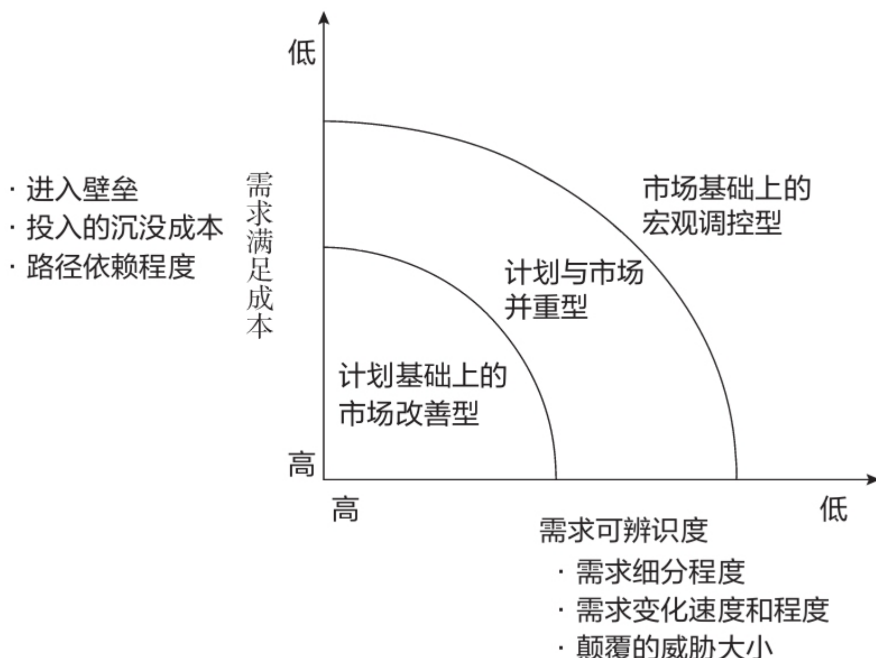


图6.1 平台型组织的治理机制分类

由图6.1可以看出，平台型组织的治理机制可以分为3类。

1.计划基础上的市场改善型

•需求可辨识度高。需求细分程度较低，需求变化速度较慢且程度较低，被颠覆的威胁较小，则需求的可辨识程度高。

•需求满足成本高。行业进入壁垒较高，投入的沉没成本较高，路径依赖程度较高，则需求的满足成本高。

2.市场基础上的宏观调控型

•需求可辨识度低。需求细分程度较高，需求变化速度较快且程度较高，被颠覆的威胁较大，则需求的可辨识程度低。

•需求满足成本低。行业进入壁垒较低，投入的沉没成本较低，路径依赖程度较低，则需求的满足成本低。

3.计划与市场并重型

•需求可辨识度中等。需求细分程度、需求变化速度和程度、被颠覆的威胁皆为市场的平均水平，则需求的可辨识程度中等。

•需求满足成本中等。行业进入壁垒、投入的沉没成本、路径依赖程度皆为市场的平均水平，则需求的满足成本中等。

需求可辨识度越高，治理层对行业发展的前景越清楚，大幅放权让创业体去捕捉市场机会的必要性越低。需求满足成本越高，创业项目失败后招致的损失越大，越容易对企业造成重创，治理层保持对创业体运转的较高程度的控制力是必要的。管理自主程度越高的创业体，越应该多动用市场手段，这是因为计划手段的强制色彩会妨碍创业体自主性的充分发挥。

因此，3类治理机制的典型特征如下所示。

计划基础上的市场改善型：权利的下放程度有限；资源的配置方式以计划手段为主，并辅之市场手段以实现部分高能激励和在一定程度上实现竞争。

典型案例：华为。

市场基础上的宏观调控型：权利大幅下放；较高程度地引入市场手段来进行企业内部资源的配置，另外还需要充分发挥计划手段在确保使命实施中的宏观调控作用。

典型案例：韩都衣舍。

计划与市场并重型：权利下放程度较“计划基础上的市场改善型”有所加深，资源的配置采用计划手段和市场手段并行的方式，即部分采用计划为主，部分采用市场为主。

典型案例：进一步加强平台建设并强化对创业体控制后的小米。

第三节 深入探究3类治理机制

理解了构建平台型组织的关键在于处理好权利和资源的分配问题，并进而根据企业所面对的客户需求的可辨识度和满足成本找到了自身应该归属的类型，还只是塑造治理机制的第一步。

要想真正捋顺并建好适合自己的治理机制，还应进一步解决好一些比较关键的具体问题，比如：围绕使命如何进行战略决策；创业体如何设立、评估、整合和退出；创业体如何向中台争取资源及寻求响应；创业体之间如何协同与协作；激励机制如何构建；绩效管理如何进行。

1.剖析“计划基础上的市场改善型”治理机制

“计划基础上的市场改善型”治理机制的典型特征是：权利的下放程度有限；资源的配置方式以计划手段为主，并辅之市场手段以实现部分高能激励和在一定程度上实现竞争。这对解决治理机制的具体构建问题的影响如下所示。

（1）围绕使命如何进行战略决策：中短期战略由创业体自主负责，中长期战略由治理层把关

创业体有权制定具体的中长期业务战略，但是必须交由治理层进行严格审核，审核通过后方能进入执行阶段。创业体可自主决定业务战略的具体执行方案并能够自行对客户需求的变化做出及时应对。

案例

分权制衡助华为成功

华为一直奉行的是中央集权基础上的有序分权。

华为的成功得益于其高效的组织执行力，而华为的高效执行力是建立在充分放权基础之上的。在华为内部形成了面向客户的“铁三角”作战单元，即“以代表处系统部铁三角为基础的，轻装及能力综合化的海军陆战队式”的作战队形。“铁三角”的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形

成以项目为中心的团队运作模式，培育机会、发现机会并咬住机会，在小范围完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对中大型项目支持的规划与请求。

但是，仅有分权还不够，不能做到上下一心，企业分权就会乱。华为的分权，是建立在员工高度认可企业之上的。任正非曾表示："我们必须明确，只有控制有效的组织才是我们应该建设的组织，没有控制有效，就没有必要分权。"

打赢一场战争，需要的是全局运筹帷幄，而打赢一次战斗，靠的却是战斗部队的实力和随机应变。在可以预见的未来，华为一线真正拥有了"将在外，军令有所不受"的主动决策权，而后台与总部分离，完全成为支持角色，为前线的每一次战斗提供资源和配套，没有了颐指气使，运营效率的提升是必然的。总部则依靠战略导向主动权和监控权，来保障一线的权利不被滥用或者无效益的使用。这不是一次传统意义上权利从上至下的逐级分解，而是从下到上、从一线到后方的一次权利重铸。

（2）创业体如何设立、评估、整合和退出：治理层严把使命和战略关，高度掌控创业生态的更新迭代

创业体从何处产生并不重要，可以是治理层主动设立的，也可以是创业体自己萌发出来的，还可以是从企业外部整合的。治理层需要做的是根据使命和战略剔除"不合格"的创业体，并对符合要求的创业体重点培养。整个创业生态"物种"的引进、分级、进化、移除等一系列操作都由治理层在使命和战略的指导下主动进行。

案例

华为"不在非战略机会点上消耗战略竞争力量"

华为在战略实践中所贯彻的理念是，集中战略资源把握战略机会。

直到2017年，华为的状况是这样的，成立30年来一直聚焦于信息和通信技术领域的发展，从来没有多元化。华为的业务分为三大板块，第一大板块是运营商网络领域，第二大板块是企业业务，第三大板块就是消费者业务。华为的智能手机在2016年的发布量达到了1.39亿台，全球排名第3。

2016年9月底，奥迪、宝马和戴姆勒联合5家电信、通信公司——爱

立信、华为、英特尔、诺基亚、高通成立了5G汽车通信技术联盟，意在为下一代智能互联汽车研发，并推进车内5G通信技术的应用。此联盟的成立，让外界揣测华为是不是要开始造车？然而，华为很快否认了这一说法，称“华为的核心能力是构建连接，我们很多年前就提供车联网解决方案。作为5G汽车通信技术联盟成员，主要在5G技术方面贡献力量。制造汽车不是华为的主航道，华为不会偏离主航道业务”。

（3）创业体如何向平台争取资源及寻求响应：战略等级清晰的前提下模拟市场运作

首先需要对创业体进行战略等级的划分，然后将中台资源不均等地分配给不同战略等级创业体群，资源分配的标准是战略等级越高的创业体享有越多的资源份额。各战略等级相同的创业体群内部再模拟市场机制进行下一步分配，即各创业体要遵从市场机制的交易规则并通过彼此竞争的方式来获取资源。另外，需要明确中台的辅助者角色，中台不得干预创业体的运转，并且要跟随创业体需求的变化来及时调整自身的资源储备以及升级自身的资源支持能力。

案例

华为后方资源随一线需求而动

华为把决策权根据授权规则授给一线团队，后方仅起保障作用。一方面，华为的先进设备、优质资源，在前线一发现目标和机会时就提供有效的支持；另一方面，以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，共同努力控制有效流程点的设置，精简不必要的流程，精简不必要的人员，提高运行效率。

（4）创业体之间如何协同与协作：以治理层牵线的交流协作为主

治理层为企业未来的发展描绘了一幅大致正确的战略地图，而这幅地图能否成真则需要所有创业体的密切配合。“一千个读者就有一千个哈姆雷特”，任由创业体按照自己对战略地图的理解自发地像野草一样生长是无法打造出一个布局合理、井然有序的创业生态的。因此，除一些日常运营类的协同与协作可交由创业体自行沟通解决外，战略层面的交流协作应由治理层主动牵线。遇到重大战略变动，治理层需要主动把所有相关的创业体以及起重要辅助作用的平台模块拉到一个“房间”内，让它们充分沟通并实时协作。

案例

华为根据战略需要建立一系列明确的负责部门

一旦出现有战略意义的关键业务和新事业生长点，华为就会在组织构架上相应地建立一系列明确的负责部门，这些部门是公司组织的基本构成要素。一旦出现新的机遇，这些相应的部门就会迅速出击抓住机遇，而用不着整个公司行动。

（5）激励机制如何构建：以平台企业的股权作为中长期激励工具，并辅以适度的中短期奖励

“没有人会去清洗一辆租来的车。”激励个人努力奋斗的一个非常有效的方法就是在企业与个人之间建立一个同甘共苦、荣辱与共的心理契约，换一种说法就是构建一种合伙关系。选择平台企业的股权作为建立合伙关系的媒介，可以把所有人纷繁复杂的利益引导到与企业整体利益同步的轨道上来。因此，企业需要设计一套以能力、绩效、贡献等为核心考量因素的股权激励方案。除中长期的利益捆绑以外，还需要辅以适度的中短期奖励，允许创业体分享自己创造的项目利润，从而尽可能地消除其日常运营过程中的疲沓状态，并进一步激发其奋斗精神。

案例

华为利用股权凝聚大批人才[注]

中国从来都不缺少优秀的知识分子，但缺少有效把他们组织起来去实现一番事业的“政治家”。华为能从6个人走到今天成为10多万全球员工、年营收6000亿元的民营跨国巨头，一个重要原因是任正非具有如政治家般广阔的胸襟和整合人才资源的能力。他建立了一种让所有参与企业建设的知识分子共享企业发展成果的激励机制，有效地把知识分子的积极性调动了起来。

华为员工可持股份额是依据“才能、责任、贡献、工作态度、风险承诺”等几项指标确定的。华为员工持股计划的核心是让员工将个人身家和前途注入公司。华为的前台、秘书、司机等基层员工也因此项计划而拥有华为虚拟股，这样带来的结果是，华为拥有最敬业和素质最高的秘书、司机等基层员工。这种将个人与公司捆绑的“全员持股”，使华为能快速集聚人才，实现高速增长。

（6）绩效管理如何进行：绩效考核和自驱动的绩效管理并重

要实施股权激励方案，就需要进行绩效考核。没有绩效考核就无法公平地奖优罚劣，就会使企业陷入过度人治的陷阱。但是，此处的绩效考核与传统科层制企业的绩效考核并不相同，传统科层制企业的绩效考核是为了规范个人的行为以减轻信息不对称造成的道德风险，平台型组织的绩效考核主要是为了进行公平的股权激励以保护真正的“奋斗者”。除必要的绩效考核以外，还需要有一个合适的绩效管理工具来帮助个人或团队进行自我管理和驱动，只有这样才能“心到”“力到”，最终使个人发挥出应有的潜力并进而推动企业达到甚至超过预期的发展水平。企业在选择自驱动的目标管理工具时，可以考虑谷歌、优步、推特等采用的OKR法（目标与关键成果法）。

2.剖析“市场基础上的宏观调控型”治理机制

“市场基础上的宏观调控型”治理机制的典型特征是：权利大幅下放；较高程度地引入市场手段来进行企业内部资源的配置，另外还需要充分发挥计划手段在确保使命实施中的宏观调控作用。这对解决治理机制的具体构建问题的影响如下所示。

（1）围绕使命如何进行战略决策：创业体高度自治

创业体需要对自己的行为高度负责，无论是中短期战略还是中长期战略，都在其自主掌控的范围内。治理层不仅不干涉创业体的战略执行和日常运营，而且除了把控使命观以外，不批改创业体的中长期业务战略，这是因为此类平台型组织的治理层所面对的需求难以辨识，但满足成本低的环境决定了治理层把控需求的能力极有可能逊色于站在市场第一线的创业体。

案例

韩都衣舍产品小组高度自治

韩都衣舍产品小组之间独立运营，独立核算，拥有90%以上的决定权，而营销部门、企划部门只负责做大框架下的规则的制定。

产品小组平均由3个人组成，一个设计师（选款师）管产品研发，一个页面制作专员管销售，一个货品管理专员管库存和采购。实际上就

是把产品研发、销售管理和采购这3个核心部门的人打散成业务小组。这些产品小组负责所有非标准化的战略，所有标准化的环节由平台企业的平台来负责和集成。产品小组可以决定自己的款式、决定自己的库存深度、决定自己的商品售价、决定打折的节奏，然后还可以决定参加哪些活动。

（**2**）创业体如何设立、评估、整合和退出：充分利用市场化的风投模式

创业体的来源同“计划基础上的市场改善型”一样，不加限制，但管理方法跟“计划基础上的市场改善型”有很大区别，风投模式的深度应用是其典型特征。在此种类型的平台型组织中，创业体就像企业撒出去的鱼饵，钓到鱼的概率没有明显的差别，也就分不清哪个鱼饵更重要，即创业体的战略重要程度不易分级。所以，利用使命和战略去筛选创业体的做法效果不明显，与此同时风投模式却可以帮助企业有效地控制孵化创业体的风险。因此，治理层对创业生态的更新迭代基本不加干涉，但会利用风险投资模式从旁进行风险控制。

（**3**）创业体如何向平台争取资源及寻求响应：充分引入市场机制

治理层对创业生态的干预较少，在这种情况下要想保持平台型组织内资源的有序流动，引入市场竞争机制是一个很好的选择。引入市场机制的具体操作方法是，创业体通过与平台签订合同并支付对价的方式来获取平台资源。

案例

韩都衣舍内部资源市场化

韩都衣舍的内部小组有着很高的财权，其资金额度完全可以自由支配。资金额度与销售额直接挂钩，本月的资金额度是上个月的70%。比如，一个小组上个月卖了100万元，下个月就会有70万元的资金额度，可用于下新的订单或用于产品推广。此外，小组还可以自由对接内部的摄影、生产等部门，而这些支持部门如能得到更多小组的“任务”，也能获得更高的收入。

（**4**）创业体之间如何协同与协作：以创业体自发的交流协作为主

在市场机制的调节下，整个创业生态有一种自我净化和自发升级的

内驱力，这种情形下就可以尽管放手让创业体自主地去进行交流协作。

案例

韩都衣舍内部实现创业体自然淘汰和人员自由流动

韩都衣舍并没有淘汰机制，小组的新陈代谢是自然实现的，即“产品小组更新自动化”。原因在于，公司每天都会给出“每日销售排名”，小组间“比学赶超”的气氛就会很浓，同时又在激励上向业绩优秀的小组倾斜。这样，做得好的小组形成示范效应，同时也会有组员提出要独立出来单干，而做得差的小组中的组员就会跟过去，小组间形成了自由组合。为了避免“教会徒弟饿死师傅”的状况发生，防止不必要的细胞裂变，韩都衣舍又给出规定，新小组要向原小组贡献培养费，比例是奖金的10%。另外，韩都衣舍非常看重内部劳动力市场，鼓励员工在不同部门、岗位之间相对自由、轻松地流动。

（5）激励机制如何构建：打造利润分享为主、平台企业股权为辅的激励机制

在此种类型的平台型组织中，创业体的生生灭灭、更新换代会非常快，以创业体的股权作为激励工具没有太大的意义，利用平台企业股权进行中长期利益捆绑对于激发创业体为自己的生存而战的效果也不显著。所以，要绕开股权，建立一套利润分享机制，允许创业体通过利润留成的方式分享自己创造的利润。但是，缺乏必要的中长期利益捆绑机制，不仅创业体容易出现高度的逐利倾向，而且暗藏平台企业战略失控的隐患。所以，在以利润分享机制为主的前提下，搭配以平台企业股权为基础的中长期利益捆绑是非常有必要的。

案例

韩都衣舍产品小组分享的利润是自己干出来的

韩都衣舍产品小组的奖金＝销售额×毛利率×提成系数。每个小组基本上每天都可以算出来会赚多少钱。所以产品小组的利润、奖金不是由公司来决定的，而是自己干出来、自己算出来的。而产品小组内部的利润分享由组长决定，组长分配公平自然别人愿意跟他干，分配不公手下员工就会有不同的想法。

（6）绩效管理如何进行：淡化绩效考核

鉴于激励是以利润分享机制为主、平台企业股权为辅，绩效考核主要作用于平台企业股权的分配，所以应淡化绩效考核。允许创业体分享自己创造的利润，它就会有足够的内驱力去努力奋斗，此种情形下便没有进行过多的绩效考核的必要了。至于中台，为争取与创业体签订合同会促使其不断提升自己的实力，淡化绩效考核也是合理的。

案例

韩都衣舍注重对产品小组的中长期考核

在韩都衣舍，企划部相当于“发改委”与数据中心，根据历史数据，参考年度的波峰、波谷节奏，制定目标，然后分解到小组。每个小组在月度、季度、年度都有细分的考核指标。企划部的中央控制更多的是为了协调供应链的运转，而非严控产品小组的行为。

3.剖析“计划与市场并重型”治理机制

“计划与市场并重型”治理机制的典型特征是：权利下放程度较“计划基础上的市场改善型”有所加深，资源的配置采用计划手段和市场手段并行的方式，即部分采用计划为主，部分采用市场为主。这对解决治理机制的具体构建问题的影响如下所示。

（1）围绕使命如何进行战略决策

中短期战略皆由创业体自主负责，核心创业体的中长期战略由治理层把关，非核心创业体的中长期战略需在关键节点上与使命型战略共鸣。

在“计划与市场并重型”平台型组织中，创业体因其在企业战略布局中所起的作用不同而被区分为核心创业体和非核心创业体，其中核心创业体是整个创业生态形成的中心和基石。两类创业体皆可自主制定中长期战略和中短期战略，并能够自行决定日常运营事务。但是，治理层对这两类创业体的中长期战略的管控程度具有明显的区别：对于核心创业体的中长期战略，治理层会进行非常严格的审核，确定无明显战略误判且与平台企业的使命型战略保持较高程度的方向一致性之后方能通过；对于非核心创业体的中长期战略，治理层会重点审核关键战略节点，而其他部分则允许创业体按照自己的判断行事。

案例

小米构建了一个以手机、路由器、电视为核心的生态圈

小米专注于手机、路由器和电视三大核心业务，并将自身定位为一个基于企业生态的智能硬件孵化器。对生态链公司投资不控股；对生态链公司输出产品方法论、价值观，提供全方位支持；与生态链公司共同定义产品、主导设计、协助研发、背书供应链；生态链企业是独立的公司，除米家和小米品牌的产品外，它们同时研发、销售自有品牌产品。

（2）创业体如何设立、评估、整合和退出

核心创业生态由治理层掌控，非核心创业生态由市场化的风投机制进行调控。

创业体的来源同前两种一样，不加限制。但是，不同于上述两种创业生态管理模式的单一性，此处的创业生态管理模式具有明显的层级结构，对于核心创业体的管理采用类似“计划基础上的市场改善型”的模式，即由治理层全程掌控；对于非核心创业体的管理则模仿“市场基础上的宏观调控型”，即由市场化的风投机制进行调控。

案例

小米通过生态链计划构建了一个开放、高效的创业体孵化平台

现在的小米生态链以用户群为中心来划分，就是围绕着小米用户群周边来投资。关注用户的结果，就是团队可以不再顾虑品类的边界，只要用户需要就可以做。为支持规模越来越大的生态圈，目前小米生态链周围聚集了60多家基金，此外还有部分和政府基金的合作。

（3）创业体如何向平台争取资源及寻求响应

核心创业体可随需调用，非核心创业体则要遵从市场机制。

平台资源的配置方式因创业体的类型不同而有所区别，对核心创业体的资源支持采取类似“计划基础上的市场改善型”的计划手段，即随需调用；对非核心创业体的资源支持则采用类似“市场基础上的宏观调控型”的市场手段，即建立合同关系。

（4）创业体之间如何协同与协作

治理层牵线和创业体自发的交流协作并重。

治理层对企业未来战略发展的图景并不是看得特别清楚，它虽然也会有意识地去规划一部分创业生态，但同样明白有时候放手让创业体自己去闯是更明智的选择。因此，治理层会主动协调一部分创业体（主要是核心创业体）之间的合作，同时允许创业体自发地沟通协作。

（5）激励机制如何构建

利用平台企业股权激励平台和核心创业体，利用双重股权激励非核心创业体。

建立以股权为基础的合伙关系，形成利益共同体。但是，平台和创业体适用的股权激励方案是不同的，对平台和核心创业体的激励是建立在平台企业股权的基础之上的，以确保平台和核心创业体的运转与企业整体的战略步伐方向一致；对非核心创业体的激励则需要建立在平台企业股权和创业体股权的双重股权基础之上，利用平台企业股权实现非核心创业体与企业整体的利益捆绑，借助非核心创业体股权进一步激发非核心创业体的自我奋斗意识。

（6）绩效管理如何进行

绩效考核和自驱动的绩效管理并重。

同“计划基础上的市场改善型”一样，股权激励要建立在绩效考核的基础上，另外还需要引入自驱动的绩效管理工具帮助平台和创业体更好地成长。

新的习惯形成之初总会给人带来各种不适应并且使其产生回归老路的冲动，新的治理机制在最开始运行的时候也会带给企业同样的困惑。在重大变化面前，困惑、迷茫甚至绝望都是正常的，咬牙坚持还是停下步伐抑或原路返回，抉择的标准在于这条变革之路是否不得不为和大致正确。如果认同平台型组织确实需要全新的治理机制，那么还有什么理由不竭力冲破这黎明前的黑暗？任何管理变革都不是轻松的，重塑治理机制这样的重大举动也自然免不了辛苦，企业要做好背水一战的心理准备，意志动摇的时候就想一下已经成功的前辈，比如华为能够成就今天的辉煌离不开一系列的管理变革。

治理机制重构是平台型组织实现全员驱动、共创共享的良好愿景的

基础条件，也是一场颠覆传统等级威权结构、破坏既有利益格局的重大变革。企业如何根据客户需求特征设计与之匹配的开放型治理模式，既决定了企业能否以充满活力的姿态迎接未来，也决定了企业家能否持续扮演众创时代的社会创造力的整合者和激发者。

期待中国企业的平台化机制再造之路能一帆风顺。

本章小结

根据企业与市场的基本关系，平台型组织的治理机制可以用需求可辨识度和需求满足成本两个维度来区分为三种类型。

第一类：计划基础上的市场改善型，适用于需求辨识度和满足成本都高的市场。

第二类：市场基础上的宏观调控型，适用于需求辨识度和满足成本都低的市场。

第三类：计划与市场并重型，适用于需求辨识度和满足成本有一项高或皆为中等的市场。

这三种类型的治理机制在决策、创业体进出、支持响应、协作、激励考核等细节处皆有不同。

在计划为主的治理中，创业体负责中短期决策，治理层负责中长期决策，治理层高度掌控创业体的更新迭代，按重要等级分配资源，靠上级牵线同级交流协作，以中长期激励为主，绩效考核与自驱动并举。

在市场为主的治理中，创业体高度自治，风投模式决定创业体进出，以对价方式获取平台资源，交流协作依靠自发，激励以利润分享为主股权为辅，淡化绩效考核，自驱动为主。

计划与市场并重的治理：决策长短分工，非核心业务战略与主战略协同，核心创业体治理层掌控，非核心创业体风投模式决定进出，核心创业体随需调用资源，非核心创业体按市场机制获得资源，运用股权进行激励，绩效考核和自驱动并行。

---

1. 资料来源：看任正非是如何把员工持股计划用到极致，头条财经，http：//mini.eastday.com/a/160328115620085.html。

第七章 从削足适履的“人岗适配”到有机更新的“人才生态”——平台型组织如何构建繁荣的人才生态系统

这种生命观具有极其宏伟的气势，起初只有极少数的种类，然后以指数级的放大力，从这样一种简单的开端，经由进化蔚然成为瑰丽多彩、由无穷无尽的种类构成的大千世界。

——达尔文在《物种起源》中描述生物的进化

综观管理的每一次重大进步，都源于“人的革命”。

1911年，泰勒的科学管理理论第一次将工作分析与人性分析相结合，在甄选工人、教育培训、多元化激励、职业规划等方面做出了前瞻性的实践。

20世纪60年代，“丰田生产管理模式”提出了不同于泰勒的“员工参与管理”，通过员工的相互讨论、学习形成对各项作业流程的规定，激发了员工的积极性。

20世纪90年代，随着互联网的兴起，知识经济时代开启，企业管理开始强调知识型员工的全面发展和自我管理。

21世纪，随着数字化革命的全面深化，人的创造力比任何一个时代都更重要，充分解放个体的需求与传统的组织管理理念发生激烈碰撞，管理者必须超越传统的理论、观点和方法的束缚……

数字技术、移动互联带来了传统组织向平台型组织的跨越式发展，在新的组织模式之下，乃是一场“人的革命”。在人才被视为企业核心战略资源的今天，企业应如何突破传统的人才束缚，赢得发展的加速度？如何冲破能力的天花板，推动契合当下的能力转变？如何打造新的人才发展平台，全面构筑人才高地……这一系列问题，都是平台型组织对传统人才发展模式的考问。

第一节 构建人才生态，平台型组织的人才之道

管理的进步得益于对人性和创造力的全面释放。平台型组织能力无边界与应变力极致化的内在要求决定了必须以新的思维和理念审视组织的人才管理理念。新时代组织的人才发展不再是培植一根树木，而是要放眼整片森林。从静态化、封闭化的传统人才管理朝向动态化、开放化的“人才生态”发展，成为企业向平台型组织转型的关键所在。

人才生态的基本特征

越来越多的优秀企业开始着手建设自身的人才生态，作为一个基于外部环境变化，持续聚集、繁衍多元人才和提升企业价值创造能力的有机生命系统，我们需要深入了解它的基本特征。

（1）使命指引

企业的使命阐释了企业最根本的存在理由，是战略的灵魂、结构的重心、机制的起点，承载着客户价值创造的一切责任。在人才生态中，使命成为凝聚全员的黏合剂，更是人才生态发展的动力之源。

（2）自主驱动

使命自上而下驱动人才生态发展，而在使命的引导和感召下，人才的主动性和责任感被激发，人才的自主学习、自我管理、自发创新等自主化意识在人才生态中得以充分发挥，助推人才生态的发展演进。

（3）开放连接

使命牵引下的人才生态不是封闭的系统，它具有开放的边界。企业建立开放的人才生态，需要拥有“聚天下英才而用之”的自信，连接和汇聚一切可能为企业贡献价值、具有广阔视野和多样化能力的内外部人才，为之提供施展才华的舞台，形成推进企业发展的巨大能量。

（4）动态迭代

人才生态强调的是充分发挥价值的能力而非一味留才，人才的流动带来所需能力的外部流入、内部能力的流转与互补、内部陈旧冗余能力

的流出；而人才生态重视组织能力的动态化提升。

（5）数据化奠基

数据化和智能化的管理工具将代替管理者做出更客观理性的决策。先锋企业越来越重视数据化人力资源平台，运用智能化的工具和通过机器学习等方法实施人才分析和人事决策，以更客观、科学、精确的工具和手段降低组织成本、提升人才管理的有效性。

综合来看，人才生态网络与传统的人才管理模式有着本质的不同，参见表7.1。

表7.1 传统人才管理模式与人才生态网络的区别

项目	人才管理	人才生态网络
目的	满足现有业务需求	与战略全面融合、满足变化的业务需求
对象	岗位	人的价值创造能力
管理方式	静态	动态
管理驱动	行政机制干预	市场需求调节
人才特点	同质化	多样化
边界限制	边界明确	边界模糊
管理工具	经验直觉	智能化、数据化工具

第二节 搭建随需调用的人才网络

很多伟大的突破是带有偶然性的，并非按预定计划发生。所以我们开放包容，不是狭隘地去找什么样的人才，而是在比较广泛的领域里吸纳很多人，不同领域带来了思想的碰撞及互相启发。这样我们在各个领域里就是强大的。

——任正非

1.打破人才边界

当企业仅仅着眼于某一固有业务，对组织能力进行僵硬化和静态化的想象时，人才必须削足适履，此时，人才将形成难以逾越的内部等级边界、企业边界、行业边界、地域边界。而当企业进行平台化想象、将自身的未来着眼于满足不断迭代的动态化需求时，一方面人才自身的多样化能力有条件被因才适用创造无限可能；另一方面大量的外部开放协作使企业无须苛求将具有无限价值的人才能力削足适履到刚好满足当下的需求，人才的全面松绑和打破等级边界、企业边界、行业边界等都成为可能。

华为为了加速年轻的优秀人才成长，拆掉内部的层级楼板，早在2014年就提出要引入基于业绩的人才破格提拔机制。2017年，华为完成了对4500名优秀员工的破格提拔，并计划继续扩大破格提拔的人数。

谷歌称，“我们的Glass Explorer社区由各行各业的人士组成，他们在积极参与塑造谷歌眼镜的未来。新技术总是带来新问题，我们的Explorer用户帮助我们解决了这些问题。”谷歌大胆推进核心用户的员工化突破了顾客和企业的边界。

美的为了吸引拥有创意的精英人才，在人工智能、机器人、传感器、芯片等新兴行业的聚集地——硅谷南湾核心地带成立了未来科技中心，并开始全面加速在全球各个人工智能、工业设计、大数据等技术人才集聚地进行研究中心布局，使自己突破地域，成为整合全球人才的强大平台。

为了扩大人才生态的范畴，腾讯、阿里巴巴、新浪、百度等纷纷支持或帮助离职者形成“校友”组织，如“南极圈”“前橙会”“老浪人”“百老汇”等。互联网的开放性和包容性在这些科技公司对待离职者中体现得淋漓尽致，它们使离职者成为企业的“终生员工”，使其离职组织成为集思广益、交流经验、创新协作的重要平台。

越来越多的企业意识到，以深度开放化的视角重新识别对人才的需求，勇于集结内外部各路精英，才能推进组织能力的不断迭代升级，更好地为用户创造价值。

2.多节点、多方式的人才连接

传统组织的人才引进依赖于人力资源部门，但平台型组织的人才生态将全员视为连接人才的节点，鼓励各节点在各自熟悉的专业领域不断发掘相应的人才资源，如同将内部的人才池延伸到外部，形成源源不断为组织输氧的通路。领英（LinkedIn）联合创始人雷德·霍夫曼在《联盟》一书中告诫企业家：“雇主需要鼓励员工建立并维持专业的、与外部相通的网络，通过给予员工建立网络的资源，展现出对他们的信任；他们则为了公司的利益动用一些关系资源，投资于公司。”在全员节点下实现组织需求与人才需求的高效连接，企业可以挑选认为合适的人才参与项目，人才可以根据自身兴趣和能力选择合适的项目，使人与组织实时动态交互，确保组织对人才的快速适配。

企业可以通过“快闪”“按单聚散”等模式使人才“来之即战、战后即散”，满足快速变化的业务所需；还可以通过战略合作或收购拓展人力资本，“嫁接”和“共享”人才，从而迅速获得企业所需的新能力。如脸书、谷歌为网罗优秀人才，通常会对创业公司进行巨额收购；华为任正非提出对科学家和管理者的“开放众筹”；此外，也有像美国的Upwork、Freelancer、Crew、Toptal等成功运作的人才共享平台和国内的“自客”“大鲲”等尚在尝试中的人才共享平台，它们都将成为企业的一种新的用人方式。

3.智能化人才管理

人才的聚集与流动、能力吸纳与转化等都是人才生态网络的基本功

能，在这些过程中，信息化的有效运用将直接影响人才生态的功能发挥。

企业通过员工提供外部人才的基本信息、素质、技能等反馈，形成外部人才数据库，相关部门通过多渠道收集、跟踪人才动态，全面地“透视”人才，定期优化和更新人才数据库；企业将内外部人才信息与变化的内部需求进行适时的智能化匹配，从而精准地识别人才和有针对性地组建团队。如谷歌基于数据以实施个性化的人力资源管理举措，开发预测离职可能性、搜寻和精准识别人才、自动完成人岗匹配；海尔的人力资源E-HR信息化平台运用大数据对小微和创客给予人力资源方面的全方位支持等。

案例

腾讯的人才生态构建举措(注)

游戏人才的开放连接

2016年5月27日，在2016全球游戏开发者峰会上，腾讯游戏开发者平台联合腾讯游戏服务、腾讯云、曲速资本、腾讯大学、腾讯游戏平台、超维星球、白鹭时代、腾讯游戏频道、游戏陀螺、南极圈、Unreal、HTC、微软等51家与游戏产业紧密相关的知名高校、企业、渠道、媒体，共同宣布组建成立“游戏产业·新生态联盟”。该联盟未来将集中优势资源用于扶持独立游戏开发者。其中公布了为游戏产业打造一整套从人才培养到资源开发、资本运作、运营推广、商务开发等方面的成熟生态体系的“培养＋扶持”计划。

“独立游戏开发者扶持计划”是为游戏行业中的中小型游戏开发团队量身定制的，除了提供技术、资金、推广、发行等全方位的具体扶持服务外，还能比较全面的就中小型游戏开发团队在其面临的困难和短板问题上提供相应的解决方案。而只有那些具有创新精神的团队才会获得扶持机会。公布的另一项计划——“游戏开发人才培养计划”，主要以腾讯大学—游戏学院、GAD专家导师团、大学生开发者俱乐部为支撑，涵盖专业书籍的编写发行和各类赛事活动，协助任何有志于进入或者刚刚进入游戏行业的新人群体获取所需知识、得到实践机会和专家指导，并为游戏开发新人定制了一套学习—实践—考核的授课体系。

这是继2015年“腾讯游戏开发者平台”上线以来，腾讯在独立游戏领

域的关键布局。

离职人员的“南极圈”

“南极圈”起源于2010年2月，起初是由腾讯资深员工潘国华创办的“永远一家人”QQ群，逐步发展为覆盖全国各地、成员数以千计的“前同事”社交圈。南极圈是腾讯官方唯一认可的离职员工非官方组织，2015年1月获得腾讯产业共赢基金和国金投资的千万元级天使轮投资。南极圈专注互联网创业服务，以互联网高端人才资源和创业孵化对接为核心，旗下拥有三大业务：极创营，针对初创公司首席执行官的创业培训；极空间，国内专业的互联网创业孵化器运营商；极招聘，专为腾讯投资及腾讯系创业公司提供高端互联网领域的人才顾问服务。

南极圈的打造印证了马化腾认为“唯有人才最不可轻易替代”的观点，使这些打上“腾讯烙印”的离职人才与腾讯共处一个生态圈中，保持良好的交流、互动，促进未来的共同合作。

---

1. 资料来源：腾讯大学，http：//daxue.qq.com/content/content/id/2482。

第三节 共生共赢的人才治理

人才的开放连接、个体的个性发挥和能力自主发展，使得组织的人才生态看似如同一盘散沙，那么，组织的向心力、凝聚力又是如何实现的呢？

1.共守承诺——实现使命与价值观高度协同

随着传统组织向平台型组织转型，权力体系坍塌，组织无边界，个人成为主体，组织吸引人才进入，并提供个人与市场机会连接的平台，个人在组织的尊重与信任下释放创造力，实现个人成就。这意味着，个人与组织的地位发生了巨大变化，二者的关系再也不是停留在固定僵化、充满官僚气息的“雇佣关系”上，而转变为自主平等的“契约关系”。这种契约关系的最佳发挥则依赖于二者基于相同理念而形成的心理契约。

以使命与价值观为核心的组织认同是组织目标与个人目标耦合的基础。“实现终极使命”和“履行核心价值观”是人才和组织相互认同的约定和承诺，既保证使命与价值观的核心地位，又确保人才在生态中的自由化发展。

小米的首席执行官雷军曾表示：“小米最重要的使命是改变中国人对国货的印象。”小米的技术创新与商业模式的探索都围绕这一使命，使小米在短短几年内成为“新国货”的代言人。雷军曾说，他认为的人才是和他一样想改变这个社会，想把产品做好，有能力、有责任心、有自我驱动力的人。

案例

小米真正的壁垒在于梦想和使命[注]

一、梦想和使命

我们需要回顾一下过去：小米是一家什么样的公司，当初我们又是为了什么而出发？

我们立志用极客精神做极致的产品。因为极客精神，我们才会对这个世界充满好奇心与爱，我们才会不断追求极致，才能保证做出用户喜欢的产品。也因为极客精神，我们聚集了一大群才华横溢的工程师和设计师。

我们希望用互联网思维干掉行业的中间环节，干掉一切不合理的暴利。无论是成本定价的策略还是电商直销的渠道特点，小米一直为提升行业效率、降低用户的购买成本而努力。

甚至，我们期待让全球每个人都能享用来自中国的优质科技产品。让中国的科技创新赢得全球的赞誉，这是中国制造业、软件业、互联网业几十年不断追寻的使命，现在已经落在我们肩上。

我们的愿景就是“让每个人都能享受科技的乐趣”。把科技带来的乐趣与幸福感分享给更多的人，做快乐的传递者，这是我们每个小米人的光荣与梦想。

二、真诚与热爱

我们每个人都知道，小米是一家很“变态”的公司。为了代码质量好一点点、为了用户体验好一点点、为了产品品质好一点点，我们每个人都不惜加班加点，一天工作十几个小时，甚至通宵达旦。

为什么要那么拼？还能拼得如此快乐呢？因为热爱！

因为我们每个人内心都喜欢这件事情，我们希望做出能让自己满意的产品！只有自己满意，才能让“米粉”满意，才有机会让同行真心认可！因为热爱，我们每天都在跟自己较劲，一遍一遍打磨每个细节。小米的竞争力来自热爱！

研发环节我们强调“极致的产品态度”，制造环节我们强调“真材实料”，服务环节我们强调“和用户交朋友”，定价环节我们追求“硬件成本价”，这些都是小米过去成功的关键。其实，就是保持真诚的态度！

所以，小米真正的壁垒和永续的动力是真诚和热爱。真诚，不欺人也不自欺；热爱，全心投入并享受这些。真诚与热爱，我们简称“真爱”。

从平庸到优秀大体可以靠天赋与勤奋，而从优秀走向卓越，“真

爱”才是关键一步。如果没有“真爱”，我们撑不过未来漫漫征途，忍不了创业路上的寂寞。“真爱”是面镜子，能照见自己真实的内心。4年前，一锅小米粥，喝完就开始“小米加步枪闹革命”，充满“革命浪漫主义情怀”。当初创立小米，就是因为我狂热地喜欢手机数码产品，我想做出能给大家带来快乐体验的手机，我想做一家员工和用户都真心热爱的企业！

就是因为这些，8个老男人才会重新出发，一起创业。有真爱，无所畏，一路上遭遇的质疑和险阻只会是我们日后回望时的勋章。

真爱无敌！

三、为梦想和使命而战

过去的成绩归功于每个小米人，大家共同努力，才造就了小米的今天！也归功于小米家属，谢谢大家的理解和支持，才有小米的辉煌！

但无论多么耀眼的成绩单，都已经过去了，一切都需要重新开始。

我们将全力为理想与使命而战，我们的梦想在全球，我们的征途是星辰大海。小米，不是某一个人的小情怀，而是一群人的光荣与梦想，一个时代的机遇和使命。

2.共创事业——最大化赋权赋能和自发型目标引导

随着人与组织的关系改变，人才成为组织共创事业的伙伴。在共创过程中，组织对人才“赋权赋能”成为共创事业的物质基础，同时，人才自发朝向使命与整体目标行进则离不开组织的目标引导机制。

（1）最大化赋权赋能于人才

为了追求企业的整体利益，组织要最大化地授权与赋能于人才，让他们感受到自己是事业的主人，迸发出巨大的创造力。

首先，领导者角色转变对于权利下放起到重要作用。领导者在共创过程中不再充当家长、救火队员、警察，而是教练、导师与伙伴。

其次，组织应向贴近客户、直接创造客户价值的一线员工充分授权。为了确保平台型组织业务需求响应、项目资源对接、人手补给调

用、项目预算调整等决策能及时跟随市场变化，必须授予一线客户经营者最充分的权利。

员工获得了与业务相关的决策权，并不等同于员工就能很好地响应客户的需求。组织还需建立一系列机制赋能于员工。

•资金、资源和能力的随需随调。加大对于平台上的基础研发、供应链管理、信息技术等方面的资金投入及资源整合，并随时供一线随需调用。

•能力的加速培养。通过针对性培训、团队支持、业务机会创造等加速人才成长，确保个人发展需求被及时关注与满足。

•机制保障。建立资源能即时获取、协作能便捷实现和信息能自由共享的保障机制。如业务快速响应机制、协作机制、信息交互机制等。

（2）整体目标引导机制

在赋权赋能的基础上，要确保形成推动整体目标实现的合力，则需要一种新的去威权化、去层级化的目标引导机制。当前的人才与组织，应当始终以一种平等的事业伙伴关系开展“对话”，从过去单向化的“目标管控”转变为伙伴式的“目标引导”，从而将个人或团队事业引导到组织发展的整体目标上。

商讨目标。当平台型组织划分出一个个前端创业体，市场需求的满足即是创业体为之奋斗的目标，“人人都是自己的CEO”，事业目标的弹性空间随之加大。以此为前提，基于外部市场空间与客户需求、自下而上的目标商讨与制定成为平台型组织共创事业的有力支点。

过程引导。目标导向机制在目标实现过程中尤为重要，其中，常用的便是绩效管理。然而在过去的绩效管理机制中，无论以哪种方式，由于其评价标准与如何满足市场需求之间存在着太多的“隔热层”，组织目标的实现容易大打折扣。显而易见，使命型战略驱动及人才自主管理的平台型组织运用管控严苛的绩效制度不合时宜，因此平台型组织需要构建一整套通过自发的讨论和主动的调整实现的目标对齐机制。

案例

谷歌的OKR绩效管理系统

谷歌运用OKR（Objectives and Key Results，目标与关键结果）工具进行战略意图的分解、传达和考核，被当下许多企业所推崇。OKR是指在一定周期内为企业和团队设定目标，同时在每一个周期结束时评估团队目标的执行和完成情况。谷歌在所有投资的企业进行OKR系统的培训和实施。个人、团队或项目自主地提出自己周期内的OKR目标，周期结束后相互评价，评价结果不与薪酬待遇和晋升关联。因此，它不同于自上而下的传统KPI，更注重目标实现过程中的适时引导。OKR的本质是一个辅助于考核和针对目标与结果的“沟通”工具，它的使用者会时刻将目标、结果与个人的行动相对照，并清晰地了解个人及团队努力的空间，从而使组织实现最大化的自主驱动，在化管理于“无形”的基础上追求组织的卓越。

3.共享利益——构筑中长期利益共同体

平台型组织必须确保人才与组织之间构筑一个紧密的利益共同体。组织要确保价值回报机制真正保障那些全力以赴的价值创造者的利益，使其与企业利益紧密持久地捆绑在一起；将人才的价值回报与企业长期增长发展相关联，通过工资、奖金之外的股权激励等中长期激励方式使人才不仅重视短期业绩，更关注企业的长久利益。

近年来，“合伙人制”越来越受到企业关注，以永辉超市为代表的企业不断探索“合伙人”模式更深层次的应用。海尔的创客、万科的事业合伙人、永辉的各层级合伙人、苏宁的事业经理人等都成为这些企业主动探索的成果。

合伙人机制通过牵引内外部人才自发驱动、自主经营来与组织共同创业，最终实现个人与组织共赢。平台型组织的合伙人并不局限于过去的高层管理者，它覆盖了一切与企业利益捆绑的合作伙伴，内部符合要求的员工都能成为企业的合伙人，外部的利益相关者也有可能被纳入合伙范畴。如万科的合伙人2.0版本中，合伙人概念适用于离职创业员工，郁亮曾表示，原万科高级副总裁肖莉、毛大庆离开后，依然是万科的外部合伙人。他们虽然在万科没有行政职位，但仍然在某些方面持续为万科做贡献（参见表7.2）。

表7.2 部分企业中长期激励计划

激励方式	代表企业	激励说明
持股计划	万科	全体员工的持股，累计接近了公司总股份的4.6%；2014年4月23日，万科召开了合伙人创始大会，共有1 320名员工通过万科资产管理计划，率先成为万科的首批事业合伙人
	王品	员工每月可以计提薪资的3%认购王品的股份，公司则计提该员工薪资的30%支持其认购计划。每个新设品牌、分店，都会让核心员工依比例入股

续表

激励方式	代表企业	激励说明
股权激励	永辉	2017年限制性股票激励计划草案：涉及战略管理层、核心管理层、重要经营层及核心业务骨干共339人，授予股票数不超1.67亿股，授予价4.58元/股，解除限售期的考核目标为2018—2020年净利增速均不低于20%或收入增速均不低于25%
股票期权	美的	激励对象包括公司总部及各事业部的中高层管理人员及业务技术骨干人员，不包括独立董事，也不包括持股5%以上的主要股东或实际控制人
事业跟投	万科	项目所在的一线公司管理层和该项目管理人员强制跟投；公司董事、监事、高级管理人员限制参投；普通员工自愿跟投

1. 资料来源：雷军的内部信，小米论坛，http：//bbs.xiaomi.cn/t-10496036。

第四节 培育生态的核心中坚人才

平台型组织的人才生态催生出3类核心人才，他们的成长引领人才生态整体能力的螺旋式上升。

•核心领导层——在企业中占据中枢位置，是审时度势的作战统帅，通过搭建治理机制促进资源的整合和有效利用。

•平台专家——先进武装力量的制造者和供应者，向一线提供关键技术和专业能力。

•前端创业者——负责精确打击的指挥者和冲锋者，一心只想胜利，是赢得新时期商战的主力军。

1.在任务中精进——专业平台基于知识共享和开放协作，实现人才在任务中成长

平台的专业工作者，如基础研发、投资管理、财务管理、人力资源、信息技术等专业人才是平台知识的供给者。

传统的专家人才能力素质模型如图7.1所示。

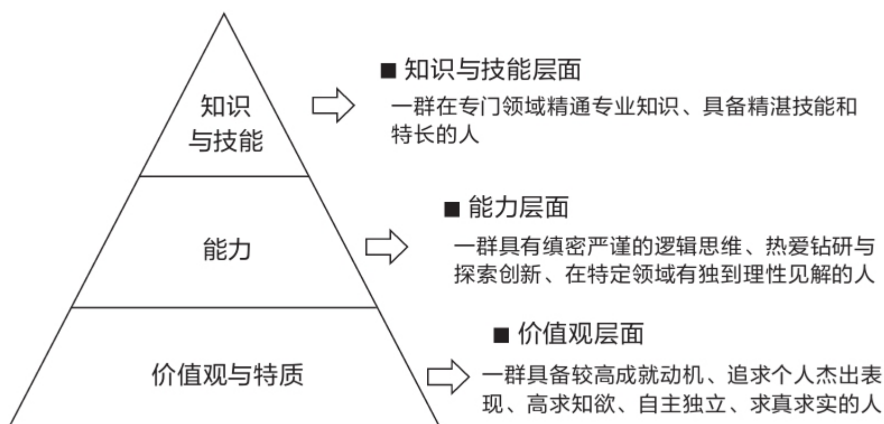


图7.1 专家人才的冰山模型

传统的专家人才能力素质模型强调封闭化的独立贡献水平，这种相

对静态的马拉松式培养模式难以适应当前的组织发展需求。专业人才的快速成长需要跨系统、跨地域的知识共享；组织的复合型专业能力快速提升需要大量各领域专才的深度协同和协作；人才的多样化价值的凸显必须不断在动态实践中形成。为此，平台专家人才的培养呈现共享化、协同化、实践化的整体特征。

（1）知识共享

技术的“裂变”加速知识迭代，知识的更新周期越来越短，组织若不能及时更新内部知识，将很快被淘汰。数字化时代要求企业构建一个动态可共享的知识网络，知识的整合与集成让其获取变得充分与灵活。组织成员突破个人“知识金字塔”，成为网络中具有稳定性和可链接性的知识节点，不同知识节点之间的链接能促进知识的指数级增长，从而产生巨大的价值。

案例

腾讯公司的知识仓库——“创新中心”[注]

2006年7月，“腾讯创新中心”从腾讯公司深圳研发中心分离出来，是专门负责公司创新业务的公司级机构。其最高管理团队被称为管理委员会，由包括CTO、创新中心主任在内的5人组成。创新中心的职责是收集整理公司各个业务部门以及外部用户提供的创意，经过筛选后在公司内部的创新平台上提出，经由员工投票之后，再由管理委员会从中选择可行的项目，最后再一次让公司员工评价。项目在进入创新中心后会由一个创意演变成一个可行的产品，直到成熟可供商用后，这个项目就会整体转移到其他一线的业务平台。因此，创新中心在腾讯公司知识管理中，对内收集员工的创意，对外汇总用户的灵感，逐渐成为公司的知识仓库。

（2）开放协作

跨系统、跨专业的知识共享是在知识的实际运用中实现的。当企业中某个具体项目聚集多领域专家人才的群体智慧，相互交流与灵活协作时，往往会收获更大的成果。专家人才也因此更系统地了解项目全貌并拓宽自身的专业视野。

此外，行业领先的企业除了大力引进外部顶级专家人才外，在建设

国际化的一流专家人才团队、不断扩展其全球化的视野和提升世界级的能力上也不遗余力。企业鼓励内部人才加强与外部的专业交流，甚至参与外部攻坚项目的合作。如阿里研究院不断与麦肯锡、波士顿等外部咨询公司，及百度研究中心、滴滴政策研究中心等企业专业研究机构进行合作；欧莱雅利用其在组织工程学的毛发生物学领域的专业技术，与开发激光辅助生物打印技术的Poietis公司合作创造能够生长毛发的功能性毛囊计划等。

（3）动态历练

平台专家人才虽然不直接面对用户，但同样面对来自用户的多样化业务需求，需要及时补给“炮弹”援助。多任务挑战与动态升级对于平台专家人才的培养意义重大。

多任务挑战。传统专业人员成长来源于单一任务的成功，而今，专业人员的成长要面对日益复杂和不断升级的任务需求，而无法停留在单一的思维模式和狭窄的专业领域里。专业人才在多样化的任务中研究问题、解决问题，“历练终成集大成者”。

动态升级。给予平台专家人才的工作挑战应当是不断提升的，同时应持续激发他们的技术热忱和专业荣誉感。如3M公司的人力资源专家会不断获得区域和全球的项目挑战，得到不同层次的锻炼。

2.在创业中成就——创业者基于远大使命和平台支持在连续创业中成长

案例

“疯子”无招[注]

无招，本名陈航。在阿里巴巴实习一年后去日本11年，回到阿里巴巴后做过“一淘”“来往”，但都没什么起色，在集团里很长时间都是边缘人。但最终创立的“钉钉”让他打了个漂亮的翻身仗，钉钉这只独角兽成为阿里巴巴集团的战略布局项目，截至2017年9月30日，钉钉服务的企业组织数量超过500万家，成为全球最大的企业服务平台。2017年11月19日，钉钉宣布首次进入人工智能办公硬件领域，打造软件硬件智能化融合平台。

作为钉钉的创始人，无招有强烈的掌控欲，使命必达、追求效率，在阿里巴巴内部被称作“疯子”：一个执着得有些偏执的产品主义者。而钉钉内部也广为流传着一个段子：某天早晨，无招走进公司附近一家包子铺，一屉热腾腾的杭州小笼包下肚后，他兴冲冲地对一旁悠闲站立的老板说：“我们来个钉钉免费视频会议吧。”而当他还是“来往”的产品规划负责人时，初次见面的开场白一般是：“装来往了吗？用过多少次？每天都用吗？你同事用吗？用的时候有什么问题吗？”

“我必须、立刻、马上、现在就看到结果！”面对无招，开放平台负责人陶钧则经常私下埋怨：“看起来就跟要打仗似的，而且无休无止。”在钉钉1.0版上线前，陶钧差点没能顶住来自无招的压力。“钉钉的使命是让4300万企业解决移动办公问题。”无招要求他团队中的人要“像神经病一样热爱钉钉”，“我们是一个创业公司，我把每一个小伙伴都当成合伙人，他们应该对钉钉足够热爱”。

对照无招，我们可以勾勒出组织中创业精英的大致轮廓：

•“独立王国”的建造者：使命必达的企业家精神，对建功立业高度渴望；

•不确定性机会的捕手：敢于创新开拓与冒险，并具有屡败屡战的坚韧意志；

•有求必应的需求专家：专业而深刻地理解客户痛点，对满足和激发需求孜孜不倦。

这群人散发着与众不同的气质，有的甚至被人称为“疯子”或“怪咖”，但平台型组织愿意与其为伍，并投资他们、留住他们；平台的机会给予和内外部资源支持是他们的“成长加速器”，能够帮助他们快速实现组织价值与个人价值。

企业对创业人才的要求应当是一个宽泛的定义，需要营造一个宽口径的创业池，让内部员工踊跃跳入。联想公司围绕战略转型的方向，于2015年8月启动“小强创业”第一季，于2016年7月启动第二季。每季都有几百名员工报名，共产生了几十个项目。第一季有两个项目获得外部投资，一个项目以超级产品经理模式在公司内运作；第二季则孵化出联想照片大师和Easy VR两个项目。联想内部孵化出的App“茄子快传”（SHAREit），开发出速度最快的跨平台近场传输软件，已经成为印

度市场最大的综合内容分发平台之一，在全球拥有2亿多用户。

（1）使命出发的创业引导

企业在选拔创业潜力人才时，除创业所需要的专业能力和特质外，使命、价值观和创业的强烈意愿是最关键的考虑要素。在创业征途中，由于外部利益诱惑和重重困难阻挠，前端创业者有可能会忘记创业初衷，最终与企业使命和战略背道而驰。因此，企业有必要让使命时刻在创业者脑中鸣响。

（2）鼓励连续创业

马斯克拥有5次创业之旅，阿里巴巴的无招创业不下3次，相对于马斯克的外部创业，阿里巴巴的容错机制和包容文化成为对内部连续创业者的有力支撑。不惧怕失败不等同于任由其失败，企业的干预应在分析失败、累积经验、培养心智、提升能力上做出努力。而对于有过成功经验的创业者，企业应当发展其迁移学习的能力，即有效地将一个领域内的专业知识与成功经验迁移应用于其他领域的能力。

（3）聚集资源为创业赋能

无论是谷歌“20%的创新时间”、3M的“15%的创新时间”，或是海尔和韩都衣舍的小微创业，都依托于企业平台给予的资源。这一资源大部分来自企业自身，或是平台连接外部获取。如海尔大学成立创业学院为创业者提供专业化的微课外，还邀请外部知名投资人和创业家为小微创业者讲课，通过开办创业训练营，集中强化训练创业者。韩都衣舍以韩都动力作为旗下创业品牌运营的服务商，开发了包含订单处理系统、仓储管理系统、企划运营管理系统在内的商业智能集成系统（BI），确保创业小组的有效运行；以韩都大学培养新人，及时补充小组分裂后的空缺……平台的赋能对前端创业团队成长的帮助非常大。

3.涅槃出凤凰——平台型组织领导层淬炼

在领导力“盖子法则”中，领导力就像是一个盖子，盖子的高度决定了组织效能的高度。平台型组织的领导力高度对平台型组织的健康运行产生巨大影响。

（1）平台型组织搭建中的领导力变迁

案例

雷军——从技术领袖到平台领导者

1998年，雷军出任金山CEO，2007年10月9日，金山公司在中国香港成功上市；12月20日，雷军宣布辞职。雷军直言："金山上市以后，我休息了4周，但是休完假回来，我还是感觉很累，身心的疲惫依然没有解除，这样的身体状态不能做好本职工作。我想换一种方式为金山服务。像跑完马拉松一样，我需要休息。上市以后的金山是在一种稳健成长的轨道里，我可以放心。"在雷军出任金山CEO期间，他招募了一批优秀的工程师，并塑造了独特的程序员文化；他被员工称为"最用功CEO"，每天休息时间不到5个小时；雷军还会深抓员工细节和KPI绩效考核。

从金山离职后的3年，雷军成为天使投资人，共投资了17家创业公司，其中欢聚时代、猎豹移动、迅雷这3家公司成功上市。

但雷军志不在此，他将开启一段新的创业冒险。2010年4月，雷军成立小米科技。2011年，围绕小米的战略布局，雷军创办顺为基金，投资涵盖在线教育、移动电商、医药垂直平台、本地生活服务、社交等热门领域的多家公司，使其中一些公司成为小米的流量入口、应用软件、增值服务的棋子；在管理上，雷军反对工程师闭门造车，而是必须面对用户，工程师要在微博、论坛、线下等渠道与用户沟通；此外，雷军对员工不设KPI，但将管理落实到日常的目标引导、项目进度评估与奖励中。

2013年，雷军开始布局小米的生态链。他对媒体说："小米不是一家公司，而是由几十家公司一起构成的舰队。小米投资的每家生态链公司只做一个产品，而且专注在一两个品类的一两个产品上。"雷军为小米生态链设定的目标是，进入100个行业，激活100个企业，他说："如果我要搞七八十个部门，就会累死人，我得把他们全部变成老板。"

由技术领袖到平台领导的转型过程中，有人发现雷军最大的变化是：空了，更为轻松和游刃有余，从过去的低头看脚转变为抬头看路。

①"父权式领导"崩塌与权责"混沌"中的迷茫

在信息不对称和组织边界固化的传统科层组织里，领导者掌握了最

多的资讯信息并依靠行政命令自上而下地分配和核检任务，形成了极具权威的“父权式”或“家长式”领导。员工则在组织中言听计从、忠诚执行。

新型的平台型组织中，前端创业体与用户深度互动，在价值创造中快速处理信息和迅速做出决策，使领导者在信息资源把控上失去了原有地位；加之知识工作者的个性释放及对组织的依附性降低，发号施令的传统领导威权在新时代的组织中逐渐失效与崩塌。决策中心向前端转移，组织步入了权责“重构”的阶段。

那么，领导者如何守住阵地？是否有值得托付的人承接业务决策？脱离实际业务指挥后如何发挥领导者作用？成效不显著或出现问题时是否该马上收回权利？如何推动组织向战略目标方向前进？组织的平台搭建中，领导者如何面对组织的“混沌”状态……丧失了以自身为中心的“父权”，企业领导层充满迷茫和困惑。然而，正如经济学家凯恩斯所说：困难与其说在于提出各种新思想，不如说在于摆脱旧思想的束缚。改变领导者的心智模型，更多的是一种摆脱旧观念的思想修炼。

②从“强影响”到“弱影响”

在过去，领导者的一言一行对组织成员的思想和行动都产生了“强影响”，组织不得不对领导人的指挥能力、品格魅力、领导艺术等各方面均提出较高要求，企业的成败在更大程度上取决于是否拥有顶尖领导者。然而，以领导者为中心逐渐成为过去，理论界和企业界等纷纷提出关于针对新环境下组织领导力的要求，如柔性领导、隐性领导、云领导、轻足迹管理等，都在一一论证领导者的“强影响”已不符合未来组织要求。

德鲁克说，领导就是创设一种情境，让人们心情舒畅地在其中工作。新环境下的平台型组织领导者引领组织步入使命轨道、打造平台、成为撬动创业的杠杆，其本质上对组织的影响力是一种融合与引领的“柔性”弱影响力。脸书的COO（首席运营官）桑德伯格曾说，在很长的时间里，她都努力锻炼自己在开会的时候去倾听而不说话，一段时间后她发现，她与团队的关系不但更好了，而且团队的成长也更大。

（2）重启领导——平台领导力的一般模型

平台型组织运行需要面向未来的领导力，我们将它归纳为以下一般模型。

核心能力：战略思维、合纵开放、推动创新、人才培养、领导变革、灰度管理。

价值主张：用户至上、忠于使命、勇于改变。

六大核心能力根植于价值主张（见图7.2）。

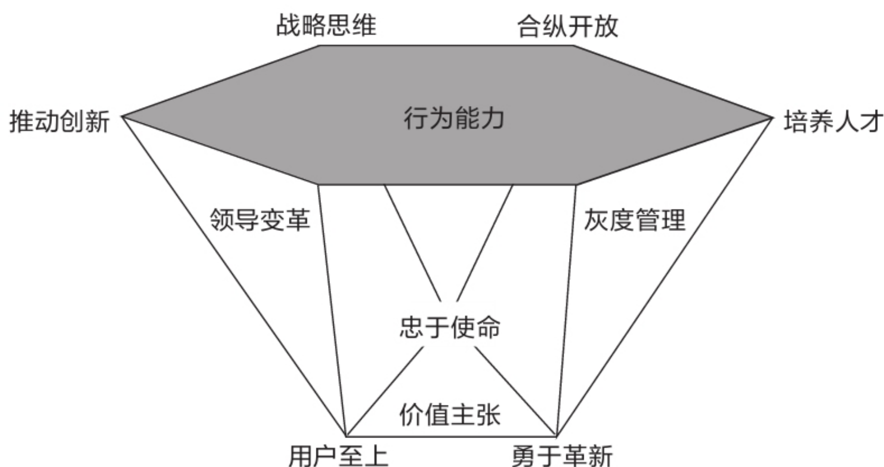


图7.2 平台型组织领导力的一般模型

（3）六项核心能力

①以系统思维勾勒平台战略

“不谋全局者，不足谋一域”，新时期下，平台型组织的领导层需要以系统、全局性、长远的战略思维解决企业前瞻性、根本性的战略发展问题；重新思考如何面对复杂多变的内外部环境和驾驭新的挑战，并将大部分精力放在如何解读未来战略和把握未来发展方向上。

②以合纵开放发展组织共同体

苏秦，战国时期著名的纵横家、外交家和谋略家，他提出合纵六国以抗秦的战略思想，并最终组建合纵联盟，使秦15年不敢出函谷关。合纵，意味着领导者应当具备外向型视野、创新意愿、互补思维和价值共创理念，以全面开放的视角和行动联合内外部资本、技术、人才和能力；而开放对于企业的持久发展具有重大意义。

③释放人性推动创新

知识经济时代，人本主义已经深入渗透组织的血液中。洞察人性、释放人性、满足人的需求在新时代下的组织讨论中成为重要话题。当被

释放的人性与企业需要的创新相结合时，组织将迸发出巨大的创新活力。

④培养他人使众人行

新型组织中的领导者不再是单打独斗的英雄，而是要形成领导梯队和结成领导联盟“使众人行”，以更好地执行战略、践行使命。在平台型组织中，“草根”创业者是创业体的领导者，他们跟随创业体发展的脚步成长，然而从管理自我到管理团队，甚至管理跨职能团队所需的领导力与日递增，创业者的个人领导能力成长速度很可能跟不上组织的发展速度。因而，好的领导者不仅要激发创业者的成功渴求，更要挖掘他们的能力潜质，培养他们匹配团队成长的领导能力。

⑤领导变革的定力和牵引力

变革大师约翰·科特发现，70%的变革无果而终，只有10%的变革超出预期。这是因为企业往往关注变革本身而忽视了领导者是变革成败的关键。我们常常看到领导者遇到局部的困难便对变革能否成功持怀疑态度；在变革的关键环节，习惯性地畏惧和逃避。变革领导力贯穿整个变革的过程，从传统组织到平台型组织的跨越中，平台型组织领导者需要有背水一战的决心、舍我其谁的勇气和潜移默化的智慧，为组织灌输全新的理念，推动组织走向未知的未来。

⑥以灰度管理呼应人才生态

领导者的重要职责是创造一个“场”，让人才生态在这个“场”内繁荣发展。企业文化便是领导者创造的“场”，它不直接决定人才生态发展，但具有最持久的影响作用。然而，文化往往根植于领导者个人色彩，个人色彩越浓，组织文化就越贴近于领导者的思想和行事风格。如马云的武侠情结形成了阿里巴巴的“武侠”文化和“太极”文化，华为的文化也具有强烈的有所为有所不为的任氏风格。平台型组织中，人才的引进、嫁接或共享构筑了多元的人才生态，领导者对组织中创新和试错的宽容度将决定组织生态的成长速度，如何进行适度的“灰度”管理将是对领导层的一大挑战。

（4）3个价值主张

①时刻校准“使命指针”

领导者的行为对使命的忠诚更像是一种组织承诺。领导者不仅要在

个人的话语和行动中强调使命，更应当领导组织成员建立共同的使命承诺。领导者校准使命意味着下面这些行为主张：

•在行动和决策前思考使命；

•向组织成员传达使命具体是什么，澄清使命的误区，强调使命要求；

•在人才招募、发展时考虑其对使命的认同；

•在组织中提供机会，让大家互相讨论和确定使命，加深理解使命的内涵；

•帮助他人在工作中融入使命的引导，确保达成一致的使命认同；

•反复审视过去和现行的工作有无违背使命，进行调整；

•在冲突下坚持践行使命。

②聚焦用户价值

当一些企业将“以用户为中心”视为陈词滥调时，这句话恰恰被苹果、脸书、谷歌、亚马逊、小米、华为等国内外领先企业视为企业发展的铁律。领导者聚焦用户价值意味着以下这些行为主张：•洞察市场和关注需求，实现客户驱动的产品开发、生产、销售等过程；

•决策时，始终将用户体验和利益置于首位，尽最大努力为用户创造价值；

•建立“以用户为导向”的整体业务流程与机制，加速用户响应速度；

•持开放的态度重视业务一线的反馈和建议，倾听来自用户的声音；

•精心打造和贯彻“用户至上”的文化，树立为客户创造价值的价值理念。

③提升革新的“勇气量级”

领导者是组织革新的精神领袖和行动担当，领导者的积极探索、勇于创新、开拓进取是组织无形的助推器。勇于革新意味着以下这些行为主张：

•敢于“自我”革新，宣示革新的决心，增添组织成员的信心和力量；

•重新审视过去的经验与打破固化的教条，重建符合现状的方法论；

•在重大问题上临危不惧、开放自信、敢于突破、勇于决策；

•具有跟随时代脉搏的新视野、新思想、新观念，并大胆在企业实践中探索。

一场史无前例的“人才生态革命”扑面而来，人才能力的变革成为从根本上动摇传统组织的起撬点，组织的人才生态通过包容多样、保持开放、持续连接和与环境共同演进，将日益彰显对组织竞争力提升的巨大推动力。

谁能创造一个最优的人才生态，谁就将是未来的赢家。

向人才生态进军！

本章小结

管理的每一次进步，都源于人的革命，平台型组织对人才的需求更加特殊。不同于传统组织只追求人才与岗位的适配，开放且灵活的平台型组织需要搭建的是人才生态。

人才生态作为组织最核心的生态资源，以企业使命为指引、人才高度自主驱动、与外部开放连接、内部动态迭代，并且基于数字与智能技术有效提升管理。

平台型组织如何搭建随需调用的人才网络呢？

1.打破人才边界，基于组织对能力的多样化需求，破除行业、地域、等级、企业壁垒。

2.建立多节点、多通道的人才连接，如快闪、按单聚散、合作、嫁接、共享人才。

3.人才管理智能化，建立人才素质、技能、偏好等动态数据库，精准识别，智能配岗。

平台型组织在获得人才之后需建构“共生共赢”的人才治理体系，要

点如下：

1.共守承诺——实现使命与价值观高度协同；

2.共创事业——最大化赋权赋能和强化目标引导；

3.共享利益——构筑中长期利益共同体。

平台型组织的核心人才有3类：核心领导层、平台专家、前端创业者。他们的成长引领整个人才生态的螺旋式上升，这3类人才的特质和培养方式完全不同。

1.平台专家在专业平台上通过知识共享、开放协作和动态历练实现成长。

2.前端创业者在远大使命引导下，受到平台支持，在不断创业中成就自身能力。

3.核心领导层在能力变迁、权威衰退、影响减弱中通过重构领导力获得涅槃重生。

---

1. 资料来源：马化腾："影子"领袖，林涛、尹生、申音，中国企业家，2007/8/1。

2. 资料来源：钉钉创业史：保持疯狂，和中小企业在一起，亿邦动力网，http：//www.ebrun.com/20170708/237393.shtml。

第八章 从“信息孤岛”到“智能互联”——平台型组织如何奠定智能化的数字技术基石

未来的企业要么是高度数字化的新生代企业，要么是数字化重生的企业。

——用友集团董事长，王文京

我们正处于技术快速跃迁的数字商业时代，对于降生于数字世界的平台型组织来说，全面互联和高度智能的现代数字技术不仅能帮助其构建敏捷和开放的内外部连接，更能推动其牢牢占据商业食物链的顶端，实现对传统组织物种的升维式覆盖打击。

第一节 传统企业信息化与平台型组织数字化的区别

在传统的工业经济时代，为了在市场信号明确的背景下满足大规模的分工合作需求，企业构建了层级分明、规模庞大的科层式组织，企业治理依赖的是逐层分解的任务和自上而下的管控，人在这个不断堆垒的金字塔中发挥了全部的管理和协调作用，MRP（物资需求计划）、DRP（配送需求计划）、ECR（有效客户反应）、SCM（软件配置管理）、OA（办公自动化）等一系列信息化工具的作用在于为各职能和各层级的管理者提供数据支持，以支持他们更好地实现计划管理和任务协调。因此企业最终形成了两个分割的系统，人真实参与的业务运营系统和数据与信息系统构成的数字化支持系统。职能化、模块化的数字信息系统一方面容易形成各种信息割裂的孤岛和信息残缺的黑洞，难以真实反映业务的全貌；另一方面又因为信息和数据的明显滞后，谈不上如何前瞻地去指导管理者进行外部洞察。

随着数字经济时代的到来，移动互联、大数据、云计算、物联网、人工智能等各种不断进化的数字技术开始在企业中大规模应用，企业内外部所有节点不仅日渐透明，而且还能随时在线。数字化系统和真实世界的业务运营高度融合，人工智能开始逐步替代管理者进行常规的内部计划和任务协调，雇用大量中间层管理者。构建层层堆砌的管理科层已经失去意义，大量的人才将从常规的内部管理任务中解脱出来，主要责任转化为在大数据的支持下，如何对外部不断升级和细分的需求进行洞察和创新应变，高度扁平、透明开放和随需而变的平台型组织应运而生。

总体来看，平台型组织的数字化和传统企业的信息化需求存在着泾渭之别。

1.实施数字化的目的不同

传统企业的信息化意义在于服务各层级领导者，实现治理强化，而平台型组织的数字化意义在于洞察和满足客户，实现无缝响应和高速应

变。

2.数字化的起点和核心不同

传统组织信息化的起点是内部执行层，核心在于各层级的管理监督者，而平台型组织数字化的起点是客户，通过构建多节点和全生命周期的客户大数据系统，实现对客户的全景化、实时化数据认知。平台型组织数字化的核心在于一线创业体，如何让一线创业体通过智能化的大数据平台洞察未来需求、创新产品服务、调用后台资源，是平台型组织的数字化关键目标。

3.数字化覆盖范围不同

传统企业的信息化核心是各层级和模块的条块式信息集成，最终范围不超过传统企业边界，是个封闭的内部系统，而平台型组织的数字化是以客户为起点，涵盖内外部所有创业体和内外部所有资源能力供应者，覆盖了整个生态，是个高度开放的系统。

4.数据集成和实时连接的深度不同

传统企业的信息化主要围绕的是“资金、货品”的流转，通过批量化处理的方式反映周转效率，存在严重的时滞和大量数据空白的黑洞，是脱离真实业务运营的虚拟系统。而平台型组织的数字化是实现所有客户、所有设备、全部材料和产品、所有内外部人才与合作者的即时互联，不存在信息失真和时滞，全息化、全景化地反映了真实的客户消费体验和平台商业运作，是融合了真实业务和数据的全息式商业系统。

5.智能化处理能力不同

传统企业的信息化是构建一个辅助管理者实现内部计划和协调的数据集成分析体系，具备简单的数据集成分析能力，基本不具备人工智能。而平台型组织的数字化是通过实时连接内外部，包括所有人、物、设备和端点，基于实时的宏大数据流，通过大量的机器学习和系统自洽式协调实现智能化运营的智能化自组织数字系统。

平台型组织作为在动荡商业环境下实现开放化和智能化连接的新型组织形态，对数字化的内涵和具体技术要求都提出了跃迁升级的要求，这也将要求平台型组织构建与传统企业不同的数据系统架构。

第二节 平台型组织数字化的基本结构

1.客户端的即时互联全景化数据平台

平台型企业进行一切创造的目的都在于为客户提供极致的价值，因此，构建以客户端为核心，涵盖所有生态链参与者的即时全景化数据平台势在必行。

对客户端的数字化覆盖不仅应该能全面、深入、实时地跟踪客户的购买消费全生命周期，而且要支持客户将所有购买消费过程的一切意见交互反馈回来。最终实现客户所有购买消费轨迹的实时数据化和与客户的深度互动。其基本构件包括以下内容。

（1）客户体验和购买的多点融合数字化界面

客户体验和购买过程的数字化是平台型组织数字化工程中最基础的工作，这其中包括如何构建基于电子商务的客户线上购买、咨询、体验平台，也包含如何通过智慧门店建设、VR等虚拟现实技术的引入，将客户在线下的各种体验轨迹和购买过程实时数字化、互联网化。随着客户购买过程日益多样化和复杂化，只有建立线上线下结合，多业态深度互通的客户体验购买界面，客户体验和选购的数据才能实现深度整合，才不会出现许多企业线上线下抢单，线上线下体验存在严重落差的一系列问题。

案例

大悦城打造数据化平台

从2014年开始，大悦城逐步构建自己的大数据系统，全面打造“数字化大悦城”。

以西单大悦城为例，在门店全方位覆盖部署了339个Wi-Fi（无线局域网）热点（含客流探针），一方面满足到场顾客的上网需要，另一方面是对到场顾客进行信息采集和消费轨迹监测；在门店里更是部署了近3000个iBeacon设备，在实现近场营销和与顾客的“亲密互动”时也会监

测一些顾客的消费行为。

2017年，西单大悦城监测到的客流量有5000万，记录了近500亿条顾客购物习惯数据，结合多方面的外部数据源，给顾客打上292个标签，并且划分了六大核心客群：实用派、超级粉、时尚控、拜物狂、文艺范和社交客。

这些顾客大数据应用为其商业决策及分析提供了量化指标，并成为品牌调整和客群分析的依据。

在实体零售整体表现欠佳的2017年，西单大悦城却能逆势增长，销售额达41亿元，增长12.22%；场内25%的品牌的销售额排名全国首位；2015年完成了20%的品牌更替，而2016—2017年更是实现超过50%的品牌更替。注

（**2**）记录客户消费使用的物联网大数据平台

通过射频识别、智能芯片、Wi-Fi通信等实现企业与客户在使用的产品间的大数据连接是许多创新企业正在采用的手段，这样的好处在于一方面使得企业能够实时了解产品在客户使用场景中的状态，为后续的产品改善提供充足的数据支持；另一方面有助于对客户的进一步了解，便于企业围绕客户需求推荐与产品相关的服务或其他的互补型产品，使得企业养成针对客户的解决方案提供能力，形成更强的客户黏性。

案例

小米智能家居的物联网大数据平台

窗门打开，空气净化器自动关闭；窗门关闭，空气净化器自动开启……这样的联动看似简单，但是智能家居正是通过一组组这样的联动结合来给客户的生活带来便利。作为图谋未来智能家居领袖地位的小米，其智能家居真正想做的并不是其中的几款产品，而是联动背后的平台。

小米通过投资合作等方式，快速地推进着自己的智能家居战略。当苹果的HomeKit智能家居平台只有几款产品上市的时候，小米智能家居平台已经推出了几十款产品，卖出超过300万个Wi-Fi模组。而且目前小米生态链投资的企业数量已经达到了51家，未来还有更多的产品在路

上。

智能家居领域所涉及的产品种类繁多，小米并不打算像研发手机、电视等设备一样每一个都自己做，它通过投资的方式，将产品研发交给合作伙伴，而小米自己要做的东西中，最核心的有以下3点。

1.向合作伙伴提供智能家居所需要的通用智能Wi-Fi模组。这个模组中最重要的一点是会让每一个设备写入一个自描述文件，而这个文件会告诉智能家居平台关于这个设备的4个信息：这是一个什么设备、这个设备是干什么的、这个设备会提供哪些数据以及这个设备目前有什么异常。

2.云端。这是产品智能化过程中不可或缺的要素，涉及包括连接、控制、安全在内的各个环节。

3.用户手中的控制平台，也就是小米智能家居的App。不同的智能家居组件都可以接入这个App里，所有加入的智能家居设备都可以在这个App中加以控制。

通过物联网链接和基于物联网的云平台，越来越多的小米智能家居产品走向千家万户，小米称雄中国智能家居领域正逐步从梦想走向现实。

（**3**）客户沟通、反馈的交互参与网络

许多企业通过构建功能全面的粉丝圈或会员俱乐部，搭建客户沟通和反馈的强大数字化平台，一方面使得客户的推广沟通有的放矢，大幅提升与客户的沟通效率；另一方面又可以引导客户直接参与产品研发、服务改善的决策环节，让客户有更多的参与感，并大幅提高产品和服务开发的精准程度。

案例

华为的“花粉俱乐部”

集结广大粉丝的强大武器在于：你需要注重粉丝的体验度。在这一点上做得最好的莫过于荣耀，他们注重与“花粉”的互动，并且将这种互动深入产品研发与软件开发层面，以此集千万粉丝“智慧”于一身，优化“偶像”气质。

比如荣耀有一个简便、即插即拔式的Wi-Fi。这个想法是来源于印度的一位“花粉”，很好地证明了荣耀在产品研发中对于用户需求的考虑。同时，荣耀还跟很多高校有过合作，将很多原始的想法通过研发体系变为真正有意义的体验交互。

作为中国通信产业的领袖，华为的“花粉俱乐部”拥有两千多万粉丝，这已经成为华为品牌与消费者沟通的最好平台。无论是华为手机的最新产品动态还是种种富有新意的玩法，每一个华为用户都能在“花粉俱乐部”中找到属于自己的圈子。

2.由外而内，具有自洽智慧的智能化信息系统和智能装备

（1）前端：**SCRM**

随着客户需求的日渐升级和细分，企业理解客户需求的能力需要不断提升，基于社交网络的客户关系管理系统，即SCRM系统日渐替代传统的MRP系统，成为企业信息系统的核心，大量的企业通过部署SCRM系统，不断进行客户的标签化，并结合标签在前端实现定制化推荐，在后端实现按需定制。

案例

海尔的**SCRM**系统

海尔的SCRM大数据平台收集存储了1.4亿用户数据，建立了需求预测和用户活跃度等数据模型。以此为基础，SCRM大数据平台为营销及销售人员开发了具有精准营销功能的大数据产品“海尔营销宝”，可辅助其面向区域、社区和用户个体开展精准营销；此外，还为研发人员开发了具有用户交互功能的大数据产品“海尔交互宝”，可帮助研发人员更全面地了解用户痛点、受欢迎的产品特征、用户兴趣分布等。这些大数据产品在日常应用中取得了显著的成效，在系统运营以来，开展了数百场基于数据挖掘和需求预测的精准营销活动，转化的销售额达到百亿元以上。

（2）中端：**B2B**型各种资源能力调用软件

平台型组织的一线创业体与资源中台之间的交互采用了初步模拟的市场化机制，一系列资金、产品或产能、人力需求的提出和资源的交

互、排序，需要强大的具有一定自适配功能的B2B（企业对企业）型资源能力调用程序来实现。

（3）后端：高度数字化的智能供应链

快速和个性化的响应客户需求需要智能化的后端供应链，物联网和机器学习技术对装备和物料的改造将使得智能打样、智能制造、智能物流成为现实，平台型组织依托内外部的智能化供应链合作伙伴，才能实现对客户的敏捷贴身响应。

案例

美克家居的智能制造项目

为了更好地支持公司多品牌战略，发挥垂直一体化优势，美克家居于2012年正式启动了美克家居智能制造项目，该项目的核心是通过供应端制造能力的升级，提升家居市场端大规模定制商业模式发展趋势下的柔性、个性化的产品交付能力。

美克家居C2M（客户对工厂）智能制造项目力求打造消费者端到工厂端“互联网＋工业”的智能模式。充分运用互联网及云计算技术，实现C（客户）端的个性化定制和消费者需求的快速响应。通过模块化产品设计、智能制造技术、智能物流技术、自动化技术、IT技术应用，实现M（工厂）端制造体系的智能集成，从而支撑大规模定制。注

3.完善的数字化底层设施和强大的数据大脑

（1）强大的云存储和云计算能力

企业在全面实施物联网、大数据和移动互联网技术，构建从客户端到供应端的数字化系统之后，大量的结构化或非结构化数据将形成规模庞大的实时数据流，这将对传统企业的数据存储和运算能力提出深刻的挑战。构建强大的企业级数据中心，并通过云存储和云计算的方式存储数据，集成数据、分析数据，最终为整个平台生态的参与者提供完善的数据服务，才能使数据成为新平台商业的能源和动力，而不是铺天盖地的数据垃圾。

（2）强大的企业级底层云应用

为了保持客户端的创业体组织精简和敏捷灵活，提升企业的资源投入效率，部署于企业云上的大量的底层应用变得非常必要，这些底层应用将确保大量设备、终端应用和人员产生的数据能够被识别，专业化的资源和知识能够被高效的共享和调用。

案例

民生银行打造大数据平台

民生银行提出以“数据创造价值”为核心理念，全力推动民生集团大数据平台建设。基于大数据平台，重点打造以“阿拉丁云平台”为代表的立体化数据服务生态圈和以“金融e管家平台”为代表的智能化客户关系管理体系。

通过阿拉丁和金融e管家在全行的应用推广，大数据量化分析和数字化管理真正实现了与各层级员工的零距离接触，民生银行业务运行的商业模式正悄然发生改变，并逐步形成了高效率的具有独特核心竞争力的智能化客户关系管理模式。

服务客户：让市场人员穿上客户的鞋子走路

民生银行基于大数据的客户关系管理体系在设计伊始，“以市场为中心，以客户需求为导向”的目标就非常清晰而坚定。设计者们基于大数据和移动互联等新技术，在更新视角、更深层次上，帮助市场人员站在客户的角度思考问题，从客户的根本利益中寻找工作方向，从客户的困难和问题中寻找业务突破。市场人员思考业务的原点不再限定在客户本身，还包括客户的“钱从哪儿来，钱去哪儿了”，客户产业链的上游、下游，以及合作伙伴组成的生态圈。

客户经理可以借助大数据平台上源源不断的数据来源和数据分析结果成为客户的外脑和顾问，向客户提供当地最新的市场信息、上下游动向，甚至市场开发建议、产品改进建议。比如，民生银行通过大数据分析发现浙江某大型民企客户的关键下游企业实际控制人存在参与民间借贷的迹象，客户经理及时与该民企客户沟通，助其挽回了数千万元的应收货款。以此为契机，民生银行也迅速成为该民企客户的主办银行。

大数据挖掘：智能获客、智能产品推荐、大数据商机挖掘纵贯银企关系整个生命周期

民生银行在新客户关系管理体系建设中充分引入各类大数据智能商

机挖掘模型，实现了智能化的目标客户推荐和产品推荐。交易链智能获客模型、客户价值弹性预测模型、产品精准营销模型、客户流失预警模型，纵贯银企关系的整个生命周期，为全行客户经理进行精确化的市场营销提供了利器。大数据模型告诉民生营销和管理人员哪些潜在客户最易开发，哪些客户最易贡献价值，哪些产品最易被客户接受，哪些客户最易流失。

例如，各银行都存在大量的低价值的休眠对公客户。面对如此巨大的客户数量，依靠传统的以客户经理为主、全面扫描客户的开发模式将会产生巨大的开发成本。针对这个问题，民生银行为市场人员提供了客户价值弹性分析、交易链智能获客模型和产品交叉销售模型，进而精准定位潜在高价值客户群，达到了事半功倍的营销效果。

全民参与：点燃组织内部的大数据激情

民生银行提出做好大数据基础设施和生态圈建设，依托阿拉丁平台和金融e管家平台，让民生银行“人人都是客户关系管理专家”，实现美妙绝伦的大数据客户体验。行内客户的每一个需求和建议都会被公开发布并能够得到及时回复，为客户带来了极大的参与感。数据分析挖掘像游戏一样充满趣味和挑战，让客户玩着玩着就停不下来，彻底点燃组织内部的大数据热情。注

---

1. 资料来源：不要再问新零售怎么玩，这几家已经玩嗨啦！亿欧网，https：//www.iyiou.com/p/39954。
2. 资料来源：智能家居报告：拐点已来，小米之后谁领潮流，创业邦，http：//www.cyzone.cn/a/20180516/331648.html。
3. 资料来源：“为民而生、与民共生”：打造传统银行数字化转型之路，硅谷动力，http：//www.enet.com.cn/article/2017/0620/A20170620033266.html。

第三节 成就平台型组织必须进行的数字化奠基工程

1.构建坚实的数字化变革推进组织

平台型组织的数字化奠基是一项规模浩大的工程，需要大量的前瞻性思考和不断的创新试探，因此需要构建坚实的变革管理组织来进行全面的设计和逐步推进。

首先，构建平台型组织的智能化大数据系统是一项涉及全员的深度变革，因此必须成为企业领袖挂帅的一把手工程。

智能化和全景化的数据平台建设是对先进生产力的全面运用。随着商业竞争的深化，企业之间的竞争越来越少依赖资源的规模或所谓的地域壁垒，先发优势、技术的前瞻性应用和基于前瞻性技术的商业模式创新成为决胜于数字经济时代的核心。能否成功构建智能化、全覆盖、实时化的大数据系统，不仅事关平台型组织的运作效率，还关系着平台型组织能否真正转变成客户导向，创新为需要的新商业模式。因此，可以说大数据系统构建是平台型组织领导者必须亲身推进的第一号工程。否则，缺失大数据系统支撑的组织平台化，因为缺乏大数据为基础的向前端赋能，极容易沦落成一种简单的包产到户，短期内对成本节约会有帮助，但从中长期来看却极有可能丧失其作为大企业存在的所有优势。

其次，平台型组织的大数据系统涵盖企业内外，包容了平台所涵盖的所有生态参与者，因此应该建立强有力的跨企业联合推进组织。

平台型组织的大数据系统建设涵盖了前端客户、中间的内外部所有创业体、资源中台端的所有内外部资源能力提供者，及其他的所有外部互补合作者。构建一个涵盖所有覆盖对象的数字化项目团队，让大家都来献计献策，最终将对系统的高质量形成产生巨大的推动作用。

最后，平台运行的大数据系统是一种囊括业务和数据，包容虚拟和真实的全新商业系统，需要业务层的参与和主导推动。

平台型组织的大数据化和智能化绝不仅仅是CIO（首席信息官）或

信息总监的任务，平台型组织最终构建的数据系统是一个包含虚拟和真实的商业全息系统，因此需要业务深入参与其中，并且主导整个数字化的方向和进程。只有这样，平台企业的数字化才能真正与业务深度融合，机器学习的人工智能才能真正解放业务管理者的精力。

案例

通用电气的战略转型

随着大数据和信息化的不断普及，数字化成为工业产业的基石。为了把握巨大的产业机遇，2010年，通用电气的CEO伊梅尔特毅然决定战略转型，反守为攻，抓住工业产业转型的下一波生产力，即专注于通过为工业组织提供先进的软件和数据为其带来新价值。

2015年，通用电气在全球成立了新的业务部门通用电气数字集团，并将原有的软件和IT职能部门并入其中，旨在加速组织的数字化转型，构建企业的数字工业能力。

为了深化对数字化战略的变革进程控制，通用电气设计了一个“高度连接”的顶级组织架构（见图8.1），以快速衡量并适应业务和能力建设的需求。该组织结构下通用电气数字集团与通用电气事业部水平/垂直进行交叉管理。在水平能力上，布局Predix平台、资产效能管理（Asset Performance Management）、辉煌制造（Brilliant Manufacturing）等所需要的数字化能力；在垂直行业，通用电气的每项业务，如通用航空、通用医疗等都会在水平能力之上做垂直扩展，包括垂直领域的数字化应用和解决方案等。在这样的组织布局下，寻找水平与垂直指标之间的平衡点变得非常重要，为此通用电气的每个事业部都设置了一位CDO（首席数字官），他们既向事业部CEO汇报，也向通用电气数字集团的管理者汇报。“双重汇报”的管理模式，有效确保了通用电气数字集团构建与其业务相关的数字化能力，同时确保现有业务充分利用了通用电气数字集团的核心优势。CDO在通用电气的数字化转型中发挥着至关重要的“连接”作用，他们推动技术与业务的能力对齐和相互问责，确保业务战略和数字愿景的一致性，并助力通用电气实现端到端的数字化业务战略。

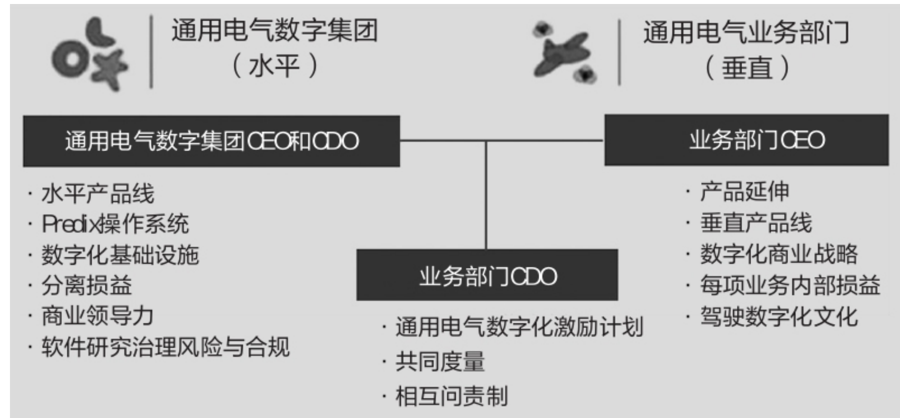


图8.1 通用电气数字化的组织架构设计

资料来源：http：//www.doit.com.cn/p/283618.html。

2.稳步推进，开放构建坚实的智能化大数据体系

平台企业的数字化系统工程至关重要，但看上去却颇为艰难，一方面是技术趋势难于把握，另一方面是投入将十分巨大。转型平台组织的企业到底该如何务实地实现自身的数字化转型呢？一般来说有两种模式。

（1）构建企业的私有云，打造一个具有专有特征的智能化大数据平台

部分企业为了实现面向未来的竞争力，构建以客户为核心的平台，在逐步实施物联网、智能制造和移动互联的信息系统之外，投入巨资建设企业自有的数据中心，并通过一系列开源软件构建自身的云平台。

这种通过自有投资构建以云平台为核心的大数据系统的模式，其优点在于可以根据企业自身的业务定制数据中心的布局，云平台操作系统的功能和各种云端应用，对业务能形成更加个性化和贴身化的支持。缺点在于难度很大，需要有庞大的专业数据化和信息化团队，投入也非常惊人，一整套成型的IBM数据中心动辄在1亿美元以上。与此同时，由于单个企业的云计算需求频次不高，因此在巨额的资源和资金投入背后其实是巨大的浪费。许多自建私有云的企业为了提高投资回报比，纷纷开展了各种样式的对外公有云服务。但这一领域的竞争毫无疑问将非常惨烈，根据IDC（互联网数据中心）的预计，未来云计算领域的规模起点

将非常惊人，初步估计至少在百亿元级别。毫无疑问这将是互联网巨头的领地。

因此，我们建议，除非特别有必要，一般企业在实现数字化的过程中，不建议立马构建企业的私有云，以避免技术的巨大压力和投入的巨大浪费。

案例

金融云平台——平安云

平安科技自从2008年成立独立公司以来一直耕耘在金融IT的前沿，近一两年开始从专注于服务平安集团向做金融IT产品方向转型。平安科技目前的研发内容涵盖投资、保险、银行以及互联网领域，有6000多名研发工程师、互联网技术专家。

虽然平安云是从自建数据中心的私有云开始建设的，但它从一开始就以公有云的多租户方式来设计整个平台，并且以客户为中心的方式来提供各种服务。

目前的平安金融云聚焦于大金融行业客户，通过为客户提供软件、数据、网络、征信等一系列增值服务，构建起金融同业共生共赢的“超级购物中心”。同时，它还利用创新的高可用架构和自动化运维平台为用户提供可靠的基础设施服务，打造适合金融行业的安全体系、符合CSA（云安全联盟）规范的有强防护能力的云计算平台，满足监管（一行三会）要求，为金融行业客户提供合规、便利的一揽子云计算服务。

平安云目前已在金融行业处于领先地位。截至目前，平安云覆盖了平安集团90%的核心系统群，超过60%的生产子系统入云，并同时支持了数十家中小银行的应用系统，万家诊所、平安好医生、前交所等多家快速成长的创新公司也通过平安云的云计算能力支持实现了成功创业。

（2）以公有云为基础，逐步奠定企业的大数据基石

实现智能化和大数据化的另外一条路就是以公有云为基础。根据当前外部服务商的模式分类，这一模式也可以分为3种。

①**IaaS**（基础设施即服务）

IaaS是通过租用公有的服务器资源，建构自主的操作平台和云端应

用体系，其优点在于大幅节约数据中心投入的同时，服务器的存储空间和计算能力具有较强的弹性。

一些大的IaaS公司包括阿里云、亚马逊、微软、VMWare、Rackspace和Red Hat，不过这些公司又都有自己的专长，比如亚马逊和微软提供的不只是IaaS，它们还会将其计算能力出租。

②**PaaS**（平台即服务）

PaaS是面向软件开发者的服务，云计算平台提供硬件、操作系统、编程语言、开发库、部署工具，帮助软件开发者更快地开发软件服务。这不仅将节省企业在硬件上的费用，也将极大限度地降低企业进行应用开发的技术难度，大幅加快企业的数字化进程。

做PaaS比较出名的公司包括：谷歌GAE、阿里巴巴ACE、百度BAE、新浪SAE等。

2017年11月7日，IDC发布了对2017年上半年中国公共云PaaS市场的调研结果，阿里云以27%的份额保持压倒性领先，是第二名的近3倍。结合IDC上一份IaaS市场的报告（阿里云第一，占比47.6%），可以看到这家公司已经在全面主导中国市场。

③**SaaS**（软件即服务）

SaaS是最成熟的云计算服务类型，在云计算真正变得火热之前，软件即服务本身就已经是一个非常流行的概念。SaaS的目标是将一切业务运行的后台环境放入云端，通过一个瘦客户端——通常是Web浏览器，向最终用户直接提供服务。最终用户按需向云端请求服务，而本地无须维护任何基础架构或软件运行环境。SaaS同PaaS的区别在于，使用SaaS的不是软件的开发人员，而是软件的最终用户。

SaaS领域当前还是百花齐放的局面，而且分散在各个应用领域，其中比较集中的是CRM应用，目前比较领先的SaaS服务商包括客户管理服务赛富时，储存服务Box、Dropbox，社交服务脸书、推特、照片墙（Instagram）等。

对于处于不同数字化起点，具备不同的数字化技术能力的平台企业来说，数字化的道路选择可以不同，具备较强技术能力的企业可以选择IaaS模式，但它需要企业自主开发各种操作系统和语言支持工具，难度

无疑非常巨大，而技术能力一般的公司可以选择PaaS模式，它在成熟的操作系统支持上可以加速开发各种云端应用，如果企业不具备较好的数字化技术能力，那么选择好的SaaS服务商将成为最佳选择，这样企业只需要在浏览器端进行各种应用操作，就可以尽享先进的云计算带来的好处（见表8.1）。

表8.1 外部服务商3类服务模式比较

标准写法	英文全称	词语释义	词语理解		产品举例
			公司提供什么	使用者要做什么	
IaaS	Infrastructure as a Service	基础设施即服务	IaaS公司提供场外服务器、存储和网络硬件等	所有的环境配备、应用程序开发都由自己完成	AWS
PaaS	Platform as a Service	平台即服务	PaaS公司提供应用程序开发的环境或部分应用	用户自行开发部分或全部的应用程序	谷歌App Engine
SaaS	Software as a Service	软件即服务	SaaS公司提供了完整可直接使用的应用程序	通常用户登录浏览器即可打开软件	简道云

3.强化企业内部实现数字化转型的意识和能力

若想成功推进企业的数字化转型，在投资于基础设施和软件的同时，企业必须强化全员的数字化意识，形成应对变化更快、协作水平更高、容错意愿更强的数字化企业文化。这主要体现在以下两个方面：其一，团队内部形成强大的合作氛围，鼓励各方通过开放合作的方式（内部和外部）来更好、更快地解决企业遇到的问题；其二，鼓励创新的工作方式，形成新的电子化员工行为。比如，通用电气创建了Predil开放式软件平台以吸引更多优秀的人才参与产业互联网程序的开发，该平台在2015年有超过4000名工程师参与，并开发出超过50万个程序。

另外，为了更好地推进企业的数字化，企业必须大力投资于内外部伙伴和员工应用数字化工具的能力。

在过去，组织面临的最常见的挑战在于技术团队和业务团队犹如生

活在两个世界，相互之间语言不通、思维不同。在全面进化的数字时代，这已经形成组织发展的严重障碍。

在数字化时代，组织对人才的技能要求发生了变化，使用大数据分析工具、社交媒体平台和各种移动设备不只是某些专业技术人才所需具备的能力，企业全员都必须是同时精通数字技术和业务知识的复合型人才。

企业必须高度重视员工的数字技术能力提升，持续实施针对员工的数字化能力提升计划，使得充满活力和创造力的员工和内外部伙伴能充分融合到智能化和全景化的数字系统中去，才能充分挖掘数字技术带来的巨大潜力，让数字化的生产力发挥到极致。

案例

通用电气的文化变革

转型并不重要，除非你拥有一种“愿意和能够接受转型”的文化。通用电气在全面数字化转型之初就强调文化变革，通用电气认为需要开发快速决策、迭代改进循环和持续人员管理流程等必要的流程，以确保文化不会拒绝转型。同时，企业必须“看起来像一个快速发展的科技公司”，给员工创造真实感和创新的环境。为此，通用电气尝试了以下5个步骤。

步骤1：推出通用电气“信仰信念”模型，它包括：

•客户决定我们的成功；

•保持精益求精；

•学习和适应胜利；

•赋能和激励彼此；

•在不确定的世界中提供结果。

步骤2：开发FastWorks模型（见图8.2），一个将精益创业与敏捷开发原理相结合的核心方法论，帮助通用电气更快速地迭代，更具备创业精神，并始终在建设为客户带来更好“成效”的产品和服务。



图8.2 FastWorks的核心原则

步骤3：改变绩效考核和人才管理机制，实践实时反馈工具“PD@GE”。这个工具结合FastWorks，员工可以根据实际情况实时调整目标，进行快速目标修正，同时鼓励员工通过该工具横向发展自己的技能覆盖面。该举措被通用电气称为“确保所有员工与通用电气信念保持一致”的机制，助力通用电气进一步构建互助互信的企业文化。

步骤4：招募数字化人才，并提供与全球领先的软件公司相匹配的招聘形式和薪酬水平。通用电气频繁向微软、亚马逊、苹果、脸书、谷歌等科技公司的工程师和数据科学家抛出橄榄枝。通用电气数字集团的CEO哈雷尔·科迪什（Harel Kodesh）就是来自曾经领导过微软和VMware团队的移动和云计算专家；通用电气软件战略的核心产品Predix则由苹果Siri的创始团队成员戴伦·哈斯（Darren Haas）执掌。

步骤5：将通用电气总部搬到美国波士顿市中心，这是世界上最具创新力的技术中心之一。办公楼在设计上也迎合了软件开发者自由的工作方式，敞开式平面布置，长条座椅、沙发、白板，以及可以俯瞰地面和餐饮区的露天阳台，应有尽有。

通用电气通过文化的全面变革，成功推动了企业全面的数字化，并成为工业互联网领域的领导者。注

平台型组织从诞生开始，每个血管都流淌着数字化的血液，每个毛孔都呼吸着数字化的空气。作为天然携带数字化基因的新生代，充分运用不断发展的各种现代数字信息技术，前瞻建设高度智能化和全景化的数字化商业系统，全面构建高速敏捷和开放的数字化企业文化，平台型组织就能携数字化之风雷，彻底摧毁僵化和封闭的旧商业。

本章小结

在技术快速跃进的新商业时代，数字化技术是平台型组织的生存根基，全面互联和高度智能化的数字技术能帮助组织变得智能，并占据商

业食物链的顶端。

平台型组织的数字化与传统组织的信息化有根本区别。其实施目的是快速应变以满足客户。起点在于洞察客户需求，覆盖范围由外而内，连接整个生态，数据深度达到全息化程度，而数字处理能力也远超传统的人工分析水平，达到机器智能水准。

平台型组织数字化体系的基本结构包括：客户端即时互联的全景化数据平台、由外而内具有自洽智慧的智能化信息系统和智能装备、完善的数字化底层设施和强大的数据大脑。

建构平台型组织必须进行的数字化奠基工程包括下面3步。

1.建构坚实的数字化变革推进组织，领袖挂帅，建构跨企业联合推进组织，全员参与，业务层主导推进。

2.稳步推进，开放建构坚实的智能化大数据体系，建构企业的私有云或借助公有云，完善企业的大数据基础。

3.强化企业内部实现数字化转型的意识和能力，开发和推出模型、改变考核机制、招募数字化人才、推动文化变革。

---

1. 资料来源：通用电气：从全球工业巨人到顶级软件公司，https：//www.doit.com.cn/p/283618.html。

第九章 变革是艺术和工程的结合——传统企业如何稳健推进平台型组织变革

知易行难，企业转型之路历来艰辛，平台型组织的塑造又因“信息技术”和“人”两大因素的颠覆性变化而生出诸多新的障碍。所以，企业要想跳好平台型组织变革这场“悬崖边的舞蹈”，既需要精通变革推进的一般规律，也需要根据平台型组织的特性采取针对性更强的具体变革措施。

奠定组织变革理论研究基础的勒温组织变革过程模型[由库尔特·勒温（Kurt　Lewin）提出]将组织变革过程划分为3个阶段：解冻、变革、再冻结。勒温将成功的变革描述为：对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的变革予以再冻结，使之保持长久。

上述变革三阶段在世界级组织变革大师约翰·科特的变革管理八步法中也有体现。科特变革八步法的具体内容为：步骤一，制造强烈的紧迫感；步骤二，建立一支强有力的指导团队；步骤三，确立正确而鼓舞人心的变革愿景；步骤四，进行更大规模的沟通，以使人们认同变革；步骤五，更多的授权，以使更多成员能够采取行动；步骤六，取得短期成效，以稳固变革的信心；步骤七，拒绝松懈，推动变革进一步向前；步骤八，将变革作为一种新的行为规范与企业文化固定下来。科特变革八步法遵循“解冻、变革、再冻结”的流程，提出了更为具体和更具可操作性的变革措施。(注)

除学术界在组织变革基本流程方面认知基本一致以外，已有企业在变革中成功实践了这一流程。华为能够成为世界级的行业领导者离不开一系列的管理变革。从最初的集成产品开发变革开始，华为一直坚持“先僵化、后优化、再固化”的原则，首先彻底学习标杆，然后再根据自身情况不断优化已经建立的流程和机制，最后将变革的成果固化下来。

变革的目的是为了革除弊病，使企业摆脱旧形态的桎梏并将新形态稳定下来，为此一般情况下需要经过“解冻、变革、再冻结”3个阶段。传统企业推动平台型组织变革所需要经历的过程也不外乎“解冻、变革、再冻结”3步。

1.　资料来源：约翰·科特，领导变革[M].北京：机械工业出版社，2014。

第一节 解冻——打牢基础

《孙子兵法》中有言："胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。"企业在启动平台型组织变革的初期需要扎实做好基础工作。因为变革不仅是一项高风险的作业，而且产生"高收益"的概率也不大。约翰·科特发表在《哈佛商业评论》中的文章《变革之路多险阻》中写道："过去10年间，我研究过100多家试图通过变革大幅提升自身竞争力的公司。从实际结果来看，少数公司的变革非常成功，少数公司一败涂地，大部分公司介于两者之间，都不太成功。"

"磨刀不误砍柴工"，企业在启动平台型组织变革的初期需要内外兼顾地从意识到行动全方位打牢基础。

1.统一变革认知

企业要想实现自身由内而外的瓦解和解冻，首先需要进行意识层面的彻底重塑，即要破除对平台型组织变革的认知障碍，使企业内部的绝大多数人熟悉并认可平台型组织变革的整套理念。为实现以上目的，持续有序有力地做好宣传动员工作是必需的，具体做法有以下几种：通过群发邮件、在企业内部论坛发帖或举行员工动员大会的方式，解读并传达平台型组织变革的理念；组织平台型组织变革的专项培训，对平台型组织的全套变革理念进行全面深入的介绍；让管理层深入一线体察企业实际存在的问题，并参观标杆企业实地感受平台型组织的实际运转方式，营造平台型组织变革的紧迫感。总之，要让人获得一种对平台型组织变革的"身临其境"的沉浸式体验，从而使其从内心深处认同平台型组织的整套变革理念并对变革成功的图景产生渴望。

案例

纽约警察局局长布拉顿的破除变革认知阻碍之术

历任美国多个城市警察局长的威廉·布拉顿曾经进行了5次成功的变革，其中最令人惊叹的一次，是他将美国一度最危险的城市纽约变为美国最安全的城市。为破除对变革的认知障碍，他不是通过强调数字来说

明变革的重要性，而是让骨干管理者直接面对运营中的问题，使他们无法逃避现实——这样一来，他们就能目睹下属工作绩效的低下，而不是仅仅听说有这样的事。

例如，布拉顿在负责纽约交通警察局之初，发现高层官员没有人乘坐地铁，这些人上下班和工作外出都是由市政府提供汽车。他们舒服地坐在小汽车里，远离地铁里发生的一切，再加上统计数据显示在纽约大的犯罪案件仅3%发生在地铁里，这难免让他们感觉到地铁是安全的。因此，他们很少关心乘客对地铁安全问题的广泛担心。为了改变这些高层警官的看法，布拉顿要求所有的交通警官，首先从他自己开始，上下班、工作时外出还有在夜间乘坐地铁。对很多高层警官来说，这是他们多年来第一次与普通市民一起体会乘地铁的滋味，他们目睹了下属面对的现状：验票闸机口拥挤不堪、乞丐追着人讨钱、成群的年轻人跳过闸机而且在等候区对乘客推推搡搡、酒鬼和无家可归的人横七竖八地躺在长椅上。显然，即使地铁里很少发生大案，这里面的氛围也让人感到恐怖和混乱。当纽约交通警察局高层警官看到这些乌烟瘴气的情景时，再也不能否认必须对地铁的管理方法进行改革了。

2.打造变革发动机

“冰冻三尺非一日之寒”，传统企业进行内部解冻也非一朝一夕之功，所以为持续推动平台型组织变革的不断深入，需要打造一个强大的“变革发动机”。理想的“变革发动机”需要源源不断地输出“拉”“推”两股力量。其中，“拉力”牵引着平台型组织变革朝着更深入、更完善的方向不断前进；“推力”则从旁协助并进一步加快变革的进程。因此，为获得强大的“拉力”，需要构建一个彼此信念一致的变革领导同盟；而“推力”的取得则有赖于设计一种广泛的变革参与机制，即变革的民主参与机制。

（1）变革领导同盟

管理变革是“一把手”工程，企业家亲自挂帅是必然的。但是独木难支，企业家一个人无法承担起所有变革项目的领导责任，所以组建一个强大的变革领导同盟是必须的。为组建上述变革领导同盟，企业家需要提拔并重用的管理人员需要具有以下特征：第一，理解并认同平台型组织变革的理念；第二，在企业中拥有较强的影响力；第三，拥有统筹管

理变革的规划和协调能力。

华为前变革指导委员会秘书长胡彦平曾表示，成功的变革需要四个层面的组织保证。

第一，任何变革都是企业的“一把手”工程，企业的一把手需要对整个变革做出承诺。

第二，成立变革指导委员会或变革指导小组（根据变革涉及的范围大小）。组织变革往往涉及企业多个部门，而且涉及的面很宽，程度也很深，有变革指导委员会或变革指导小组对于领导整个变革非常重要。

第三，如果变革项目比较大，有若干相关项目，且下面又包含若干子项目，那就需要成立变革项目管理办公室或类似机构，以便从更高层面协调项目与项目之间的关系。如果变革项目很小，那变革项目管理办公室可能就不必专门设立。

第四，变革项目组。任何变革项目都要有人做，企业的变革项目组，就是参加变革具体项目工作的团队。团队成员来自跨部门，变革项目组是真正解决企业变革最后一公里的机构。注

（**2**）变革的民主参与机制

在平台型组织变革中，企业所面对的是一个更为复杂多变的外部竞争环境，所要推进的变革也是一场涉及全员的根本性革命，仅靠领导团队的摇旗呐喊既无法扭转企业沉重的运转轨迹，也无法成功构建一个员工争当主人的高度赋权赋能的开放平台。所以，平台型组织变革需要构建民主参与机制，让个人能够从认知上逐步接受平台型组织的运转逻辑，并主动采取积极的行动为平台型组织的构筑添砖加瓦。

案例

IBM通过员工的广泛讨论来确定价值观

IBM曾经通过内部网络针对组织文化开展了连续3天的讨论。数千名员工参加了这一名为ValuesJam的网上论坛，对IBM作为电脑业巨擘的本质以及公司的精神展开了热烈的讨论。在3天时间里，约有5万名IBM的员工上网查看了讨论。数千人对所提议的公司价值观发表了近万条评论。在最开始的24小时，论坛上传出了一些不和谐、令人担忧的声音。

但是经过一天的批评和宣泄之后，论坛上的讨论开始走向理性，人们的批评开始变得有建设性。组织论坛结束后（包括论坛在进行时），公司分析人员仔细研究了所有的帖子，从上百万的文字中搜索出关键主题。最后，领导小组提出了一套修订后的价值观："成就客户""创新为要""诚信负责"。这些价值观并没有什么惊天动地之处，但言之凿凿，对IBM具有重要意义和深远影响。注

所以，在平台型组织变革的"解冻"阶段，要统一变革认知，实现意识层面的彻底解冻；并且还要打造一个兼具拉力和推力的变革发动机，推进行为层面不可逆的逐步解冻。

搭建变革的民主参与平台，就可以拥有一个相对固定的宣传和沟通的界面，方便持续地传达变革理念和公示变革进度，并且有助于集中所有人的智慧，调动员工变革的积极性，减少变革阻力。

---

1. 资料来源：约翰·科特等。引爆变革。北京：中信出版社，2016。
2. 资料来源：华为是如何实现管理能力的"华丽转身"？搜狐，https：//www.sohu.com/a/129692240205354_。
3. 资料来源：实行变革应当趁着好时光，网易科技，http：//tech.163.com/05/0102/15/193R1EBM000915BD.html。

第二节 变革——掌握变革的策略及节奏

在“变革”阶段，企业需要全面地革新自己，不断学习标杆和总结经验教训，有策略、有节奏地推动平台型组织变革不断深化。

1.掌握平衡的艺术

平台型组织的变革之中暗藏种种陷阱，企业把握不好尺度容易矫枉过正，走向另一个极端，从而无法实现转型的预期。

（1）平台型组织变革的陷阱

①战略层面：从战略近视眼到战略臆想症

企业由计划型战略转变为使命型战略，战略视角变得高远，但同时出现“想得多、做得少”的现象，整个企业只重视使命规划但忽视具体业务计划的相关授权及授责。

②领导人层面：从大小一手抓到大小都不管

领导人由“管家”变成“甩手掌柜”，过度放权，过于相信组织的自驱动能力。

③组织层面：从组织渐冻症到组织多动症

组织架构从一成不变的臃肿僵化转变为分立、整合过于频繁。

④治理层面：从集中管控到绝对民主化

企业治理由“一言堂”变成“诸侯割据”。

⑤人才层面：从能力自闭症到外部依赖症

企业发展由高度依赖内部人才储备到完全希望从外部临时获取。

实现平台型组织变革，企业需要离开现在所处的极端，并避开转型过程中的陷阱，朝向另一个极端前进，但永远不要到达。所以，企业要想成功推动平台型组织变革，需要精通平衡的艺术，在两个极端之间找到平衡点。

（2）平台型组织变革的平衡术

①战略层面：长期使命型战略与中短期经营计划的平衡

治理层聚焦使命型战略需以创业体能够承担起中短期经营计划的制订和自主执行为前提。

②领导人层面：共创型领袖进与退的平衡

共创型领袖要精通放手的艺术，需要做到放而不散、放而不乱。

③组织层面：专业化赋能中台与创客化前台的平衡

专业化赋能中台与创客化前台完美对接，赋能中台支撑创业体在前端灵活作战，创业体倒逼赋能中台不断升级专业能力，两者之间形成良性互动、彼此强化的关系，共同构筑成长性与稳定性并存的创业生态。

④治理层面：市场化交易机制与计划型调控机制的平衡

市场机制的引入不以计划机制的消亡为代价，要综合两种机制的优点，并根据自身的具体情况量体裁衣。

⑤人才层面：内部专有人才培养与外部人才网络搭建的平衡

建立正确的人才观，既要重视内部人才的培养以不断提升自身的人才竞争力，又要着力搭建外部人才网络以减轻企业发展对内部人才储备的高度依赖。

2.建立“重点突破、多点发力”的变革推进模式

平台型组织变革是一场颠覆性的转型，波及范围广、程度深、持续时间长，速战速决是不太现实的，要做好打持久战的心理准备。因此，企业需要建立一套系统的变革推进模式，在自身资源能力能够支持的范围内快速有序地推动企业的整体转型。

著名的军事理论家克劳塞维茨说过：“没有比战斗力的集中更卓越、更简单的战略法则了。”企业推进平台型组织变革也需要借鉴这种聚焦精神，在某一特定变革时期专注于某几个或某一个模块重点突破，直至取得阶段性胜利成果。但是，由于平台型组织变革是一项高度系统性的工程，牵一发而动全身，所以在确定重点突破的模块之后仍然需要兼顾非重点模块，做到多点发力。

3.平台型组织变革各层面的推进路径

企业要想更好地掌控平台型组织变革的整体节奏，需要精通战略、领导人、组织、治理和人才等各层面的推进路径。如果各层面能够有序推进，那么平台型组织的变革步伐就不容易错乱。

（1）战略层面

战略由计划型转变为使命型，治理层的战略理念全面升级，具体业务战略的制定权将会转移到创业体手中。治理层掌控使命型战略的能力需要在理论和实践的指导与反馈的循环中得到不断的提升，并最终达到驾轻就熟的理想状态。战略层面的变动影响范围非常广，所以推进的节奏要稳中求快，时刻警惕失控局面的出现。

推进战略层面的变革建议遵循以下路径：治理层掌控的战略类型从专注于具体业务的“计划型战略”转变为“使命型战略＋核心业务战略”，然后再转变为完全的“使命型战略”。

（2）领导人层面

领导人由实干家转变为共创型领袖，领导能力将面临颠覆性重塑。个人能力的提升往往需要经历一个艰难的转变过程。但是，时机易逝，平台型组织变革需要领导人的能力能够及时到位。为解决上述矛盾，企业家在加速自身能力升级的同时可以组建一个精干的领导团队来辅助自己扮演好共创型领袖的角色。

推进领导人层面的变革建议遵循以下路径：领导人转变自身的实干家角色，首先从提升战略洞察力入手，然后再慢慢塑造全面的共创型领导力。在整个转变过程中，需要有一个领导团队实时从旁协助，以确保在领导人能力尚未到位时平台型组织仍然能够顺畅运转。

案例

扎克伯格和桑德伯格的黄金组合

脸书创始人扎克伯格只对好产品感兴趣，他把商业策略、市场营销、人员管理这些讨厌的事情都丢给擅长这些的首席运营官桑德伯格，他们成了最佳拍档，他倚赖她，“没有她的脸书是不完整的”。扎克伯格负责理想，桑德伯格负责让理想照进现实，两个人组成了领导脸书前进

的黄金搭档。

（3）组织层面

组织架构由封闭僵化的科层型转变为“大中台＋创业体”的生态型，将需要进行大量的职能整合以及前端创业体的组建工作，涉及流程重构、资源高效利用、人力资本优化等一系列的具体项目。职能整合本身就是一项复杂的工程，更何况是如此大规模、多领域的职能整合，内部的各种沟通协调想必非常烦琐，另外还需要考虑企业资源能力能否支撑现在的整合速度以及各种体制机制能否及时革新等一系列的问题。前端创业体的组建虽然相对来说复杂程度要低一点，但是要想使其顺畅运转则需要赋能中台的强力支撑。总之，企业进行组织层面的转型时，可以考虑采用由局部逐渐蔓延至整体的策略，先着重整合某一个或某几个职能模块，取得一定成果之后再扩大转型的范围。

推进组织层面的变革建议遵循以下路径。首先，应将组织变革的重心放在赋能中台的整合和能力提升上，夯实企业发展的资源地基。切忌进行过度的小微化，因为中台的小微化会削弱其专业能力，而没有强大中台支撑的市场端小微化则很容易触碰发展的天花板。其次，在赋能中台的整合进展顺利的前提下，应大力推动前端创业体的发展。

案例

华为的发展史就是一部管理变革史

毫不夸张地说，华为的发展史即是一部波澜起伏的变革史，贯穿始终的是中西杂糅的变革理念、因势利导的变革方略、渐次推进的变革节奏、领导者的变革勇气与谋略。华为从一个小型电话交换机进口商发展到全球运营的跨国企业的过程中，先后经历了多次管理变革：集成产品开发变革、供应链管理变革、财经管理变革、人力资源体系变革、数字化变革等，这些变革项目从启动到出现成效都花了不止5年的时间。华为创始人任正非一直坚持的目标就是建立一个能够基业长青的商业组织，拒绝在战略考虑和管理上过于短视。如果一个公司能够等待5～10年让变革效果充分体现，那么开展管理变革会变得更加容易。

华为经过一系列的变革最终建成了一个具有世界级竞争力的支撑平台，为自身的发展打下了坚实的基础。借助这一世界级平台的支撑力，无论是对市场端赋权赋能还是开展新业务都变得比较容易，华为因而得

以在行业领导者的道路上走得又快又稳。

（4）治理层面

治理模式由集权固化转变为共创共享，计划型治理转变为市场化治理，需要重布权利线，资源的分配机制也需要革新。治理机制的变革相当于在平台型组织内部建立了一套全新的“游戏规则”，企业整体以及个人都需要一定的适应期来抛弃过去的习惯做法并建立新的行为模式，另外，相配套的体制机制也需要进行持续的调试，除此之外还要实时关注过渡期业务的顺畅开展问题。上述平台型组织治理机制变革的推进逻辑与企业传统的治理机制调整逻辑并没有本质上的区别，但程度要更深、范围要更广。同时，与传统做法相比最重要的区别点在于：信息技术（尤其是信息管理系统）要在整个治理机制变革的过程中发挥强大的支撑力，即信息技术升级不到位则新的治理机制很难真正落地。

推进治理层面的变革建议遵循以下路径：重构治理机制可以采取局部试点，然后再进行全局推进，以提高成功率和降低风险。

（5）人才层面

人才培养模式从高度内生的人岗适配转变为有机更新的人才生态，需要持续优化内部人才培养及选拔机制，同时需要在外部构筑可以随需调用的人才备用网络。在平台型组织的人才生态中，内部人才生态是核心，外部人才网络强化内部人才生态的有机更新能力。所以，企业在构筑有机更新的人才生态时，应重点革新并持续优化内部人才的培养及选拔机制，并有意识的逐步搭建外部人才备用网络。

推进人才层面的变革建议遵循以下路径：无论是内部人才培养及选拔机制的优化，还是外部人才备用网络的搭建，企业首先应该专注于中台核心竞争力的打造，然后再以内外相结合的开放视角去选择合适的策略提升其他方面的能力。

案例

美的集团整合世界一流研发能力

美的在欧洲、美国等地建立多个研发中心，致力于整合全球一流研发人才。除此以外，美的坚持“开放式创新”，积极与海内外知名高校以联合实验室、专项技术合作的模式，整合全球技术资源，迄今，已与约

100家世界级知名高校、研究机构及科技公司建立合作关系，与超过50家高校院所签订各类合作协议，范围涉及材料、人工智能、传感器、模具、水处理、健康管理、固体力学、流体技术等多个学科。

第三节 再冻结（半冻结）——稳中求进

在勒温组织变革过程模型中，“再冻结”是指“当新的态度、实践与政策用于改变公司时，它们必须被重新冻结或固化。再冻结即把组织稳定在一个新的均衡状态，目的是保证新的工作方式不会轻易改变，这是对支撑这一变革的新行为的强化”。简单来说，企业变革进入“再冻结”阶段就意味着需要在一个新的平衡点稳定下来。要想维持并强化变革成果，将已经成形的新状态“再冻结”或“固化”是一个必然的选择。但是，如果变革形成的新状态只是一个临时的均衡点，那么该如何进行“再冻结”呢？

平台型组织变革是一场浩大的转型工程，很难保证所有的变革层面都能同时达到新的稳态，可以预见有些层面的变革可能走得快一点而另外一些层面的变革可能推进得没有那么顺利，所以决定该在何时何处进行何种“再冻结”操作，需要企业建立一套新的模式。

已经取得阶段性胜利的变革成果如果不被固化则很有可能会因为“钟摆效应”的惯性力量重新回归最初的起点，但是如果被彻底固化则有可能错失随着变革进一步深入而出现的改良机会。所以，对平台型组织变革的任何阶段性胜利成果应该进行“再冻结”，但是这种“再冻结”与勒温组织变革过程模型中的“再冻结”有所不同，此处的“再冻结”更像是一种“半冻结”，即一种时刻准备再升级优化的冻结。

平台型组织变革的“再冻结”是一种稳中求进的“再冻结”，一边需要不断巩固阶段性成果，另一边需要不断加速推动变革的再深化。

如果把平台型组织这种介于市场与传统企业之间的治理形态比作软件，那么版本升级将会是一种常态和必然。企业推进平台型组织变革要做好不断更新迭代的心理准备，毕竟如此浩大的变革工程中随时都可能出现新的惊喜和意外，更不用提“信息技术”和“人”这两大因素的强力影响会带来诸多不同于以往的新问题和新挑战。所以，平台型组织变革不是一个“解冻—变革—半冻结”的转型闭环，而是一项不断进行螺旋式升级的持续自我优化工程。

遵循“解冻—变革—再冻结”的步骤，并时时注意“信息技

术”和“人”这两大因素的影响，企业一定能够成功地由传统科层制组织蜕变为平台型组织，重新焕发出强大的生命力，并开启企业发展的新征程。

本章小结

企业变革转型向来不是一片坦途，需要克服重重障碍。既需要锐意进取，也需要精通普遍规律，掌握平衡与节奏，方能取得事半功倍的变革成效。

平台型组织变革总体分为3步：解冻—变革—再冻结，具体如下。

解冻是逐步让企业从原有的固化状态松动。首先在全员意识层面，统一变革认知。其次打造强有力的变革发动机，建立变革领导同盟，发动民主参与，调动全员变革热情。

变革的过程中需要掌握平衡的艺术，在稳健中推进变革需注意分寸和火候。例如：战略从计划型转到使命型的过程中，可以设置“使命型＋核心业务”的过渡状态。领导者从实干家转变为共创型领袖的过程中，可以借助团队的力量履职。架构从传统的科层制转变为“大中台＋创业体”的生态型，可先局部试点再推广。治理模式由集权固化到共创共享，可以先从创业体逐步推进到各模块。人才生态的搭建可以由内而外，先完善机制再吸引人才。整个变革需要建立重点突破、多点发力的变革推进模式。

最终，企业需要通过一系列的冻结措施，将已有变革成果巩固，内化、落实到企业的各个方面，逐层深入。组织由此进入新的均衡状态，为下一轮变革升级做好准备。

第十章 中国企业平台型组织实践全景扫描

中国蓬勃发展的数字化技术为企业家们面向未来的想象力插上了翅膀，一些嗅觉敏锐、目光长远的企业家开始充分运用数字化技术的先进生产力，构建数字化时代的平台化商业模式，并全面推动组织的开放化和平台化实践。

这些企业多数为两种类型：第一类是地位稳固的传统产业领袖，如华为、海尔、平安、万科、永辉等；第二类是产业的创新性破坏者，如小米、韩都衣舍、尚品宅配等。

第一节 传统产业领袖的组织平台化转型

为了突破产业增长的天花板，充分挖掘现有客户的潜力，实现数字化背景下面向未来的转型，这些传统产业的领导者纷纷开展从产品冠军向平台化多产品解决方案进军的战略升维。

与之同步，为了让多产品的极致化解决方案成为现实，他们努力打破规模庞大、等级森严、大企业病日益弥漫的传统科层组织，驱动企业在集中化的专业能力平台赋能下，以高度敏捷和精干的一线项目组、小微体或创业体的形式开展多样化的创新和创业，为客户提供周全、细致、贴身的需求解决方案，而不仅仅是提供一个单一的物化产品，以获取客户更大的满足感，强化客户黏性，提高每个客户的购买频率和购买范围，最终提升客户对企业的价值。

1.华为：30年6000亿元，巨象如何起舞

无论从业绩、竞争力还是话题角度，华为都正在成为一家令世人注目的中国公司。

2017年，华为实现全球销售6036亿元，同比增长15.7%，净利润475亿元，同比增长28.1%，经营活动现金流963亿元，同比增长95.7%。

与大部分中国企业的低成本制造模式不同，华为依靠大规模投入研发建立技术创新优势。2017年，华为全球研发人员达到8万名，占公司总人数的45%，累计专利授权74307件，其中90%以上为发明专利，研发费用支出897亿元，约占全年收入的14.9%。

华为正在成为一家极具话题热度的公司，无论学术界、咨询界还是企业界，几乎都在掀起一波“全民学华为”的浪潮。

但华为并未在一片欢歌和颂扬中就此停下前进的步伐，而是在2017年年报中发布了新的公司战略：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界，成就“平台之平台”。

几乎同时，华为对内发布《华为公司人力资源管理纲要2.0总纲》，提出华为未来需要依据战略需要，汇聚内外优秀价值链资源，构建领导世界的能力，而华为的组织拟向“分布式”方向继续演进。

显然，如同那些在数字化丛林中步入蛮荒的头部物种一样，华为正在模式与组织上推动全面的平台化变革。那么，华为为什么要平台化，为什么能平台化，又是如何实现平台化的呢？

（1）第一次变革：国际化、解决方案化战略实施与二维矩阵式组织构建

1995年，华为销售额突破15亿元，员工数量达到800人。

1998年，华为销售额接近90亿元，员工总数近8000人。

2000年，华为销售额突破200亿元，连续5年以100%的速度增长。

2003年，华为销售额317亿元，同比增长42%。

华为这一时期的业绩增长主要来源于国际化和解决方案化战略的实施。

华为国际化战略：由于国内电信设备市场增长速度放缓，以及3G技术（第三代移动通信技术）受到政策限制无法在短期内大规模应用，华为在增长一度乏力的背景下开始开拓国际市场。1996年，华为进入中国香港市场，随后进入俄罗斯、南美、东南亚、非洲等地，并以2001年进入德国为标志，开始试水欧美发达国家市场。

华为解决方案化战略：出于同样的理由，华为开始从产品集中化战略转向横向一体化战略，从单一交换机产品逐渐进入移动通信、传输等多类产品领域，面向客户交付全面通信解决方案。

国际化战略和解决方案化战略的实施让传统直线职能制组织最为重要的劣势凸显：部门本位主义、拥兵自重，对专业化管理和风险控制的追求导致流程复杂、跨部门协调困难，反映在业务前端就是华为无法在每一个产品领域和区域市场实现专业化的经营。

华为在此背景下开始探索建立以事业部为基础的二维矩阵式架构：公司的基本组织结构将是一种二维结构，包括按战略性事业划分的事业

部和按地区划分的地区公司（《华为基本法》）。

1997年，任正非首次提出建立合资公司，随后与铁通合资建立北方华为，收购原102厂建立四川华为，自此开启了华为通过合资公司进行市场布局的战略大幕。

2002年，上海华为改制，成为华为市场部真正意义上的华东分部。随后，其他合资公司也逐步改制，华为的合资公司最终完成了它们的历史使命，演变成为后来的地区公司。

地区公司按地区划分，在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。

几乎同时，华为建立移动事业部、接入事业部、网络事业部等多个战略性业务体系。

产品事业部按照产品经营领域划分，在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责，实现集中决策和分权经营，对所负责产品领域的经营利润承担全部责任。

作为二维架构中的业务维度，华为建立产品事业部和地区公司的基本准则是对象专业化，而在管理维度，华为建立管理部门的基本原则是职能专业化：通过建立一系列的专业管理部门，华为将公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源等转变为公司的公共资源，为业务端提供支持和服务。

（**2**）第二次变革：以客户为中心的随需而变战略和组织的赋能化改革

2004年，华为在欧洲市场获得重大突破，并将欧洲地区部的中心设在巴黎。

2005年，华为海外合同销售额首次超过国内合同销售额。

2008年，华为成为全球最大的移动宽带产品提供商。

2009年，华为实现全球销售218亿美元，并跻身无线接入市场世界

前二。

2010年，华为实现销售280亿美元，成为全球第二大的通信设备制造商。

2012年，华为实现销售350亿美元，员工人数达到13.8万人，成为全球最大的通信设备制造商和全球第三大智能手机厂商。

华为从1998年开始即将IBM视为变革的目标与典范，并在随后通过和多个专业咨询公司的合作，进行了一系列力度空前的“量体裁衣”式和“削足适履”式的改革。这让华为大概在2004年左右，能够在一个类IBM的矩阵式架构基础上，真正实施IBM享誉世界的“以客户为中心的随需而变战略”。

实施随需而变战略需要华为在矩阵式组织基础上进一步实现组织的赋能化，向业务一线下放经营决策权，即“让一线听得见炮火的人做决策”。建立经营管理团队（EMT）和“铁三角”组织是这一时期华为最具代表性的组织变革举措。

①建立经营管理团队

经营管理团队由华为在2005年创造，是华为日常经营决策的最高权力机关。

虽然董事会存在，但企业的经营决策权基本都在EMT，主席由核心高层管理人员轮值，集体议事。2011年后，EMT下沉到华为的各个业务中心业务组，即运营商网络、企业、消费者和服务型业务4个业务组都成立了自己的EMT团队，进行各业务组的经营决策。

②构建项目“铁三角”

为了在千变万化的市场中实现快速应变，华为以北非地区实践为基础，逐渐探索构建出一套能够随时随地培育、发现和咬住机会，在小范围内完成合同获取、合同交付的前线作战组织，即华为“铁三角”。

华为“铁三角”是一个由客户经理、解决方案专家和交付专家组成的联合项目小组。

客户经理负责客户的开拓和维护，确保与客户建立和维持良好的客情关系，让客户满意并以此为基础实现赢利性销售是其工作的主要目

标。

解决方案专家负责向客户提供适其所需且有竞争力的解决方案，他需要贴近客户、理解客户的核心需求并具备足够的专业能力，以能够向客户提出有别于竞争对手的解决方案。

交付专家的主要职责在于确保灵活的契约化交付，他需要了解项目的前因后果，确保契约中不会出现由于项目洽谈中大包大揽而在项目后期交付不了的内容。

“铁三角”形成了一个个性化、系统化的客户界面，让华为能够围绕一个个具体的项目目标，打破公司内部的专业化职能壁垒，形成真正以客户为中心的业务运作模式，即前端项目团队基于不断变化的个性化项目需求，随时随地调用后台能力形成定制化解决方案，向客户交付完美价值。

让前线听得见炮火的人做决策，前提是后方能够随时听候前方的指令，提供强大的炮火支持。否则，前线“铁三角”就只能是游击队式的各自为战的组织，而不能成为华为所比喻的现代战争背景下渗透战斗前线完成特定作战目标的特种作战部队。所以，“铁三角”有效运转的核心不只在于前端项目组织的精简，更在于公司强大专业后台能力的建设。

匹配业务前端项目小组的组织改革，华为投入数十亿元逐渐建立起了一个强大的专业化后台。包括技术研发平台、中间试验平台、产品制造平台、全球采购平台、市场营销平台、人力资源平台、财务融资平台、行政服务平台、知识管理平台、公共数据平台等。它们的存在让“铁三角”能够在业务前线得到最专业、最强大、全方位的支持和保障，从而全力聚焦客户价值的开发与满足（见图10.1）。

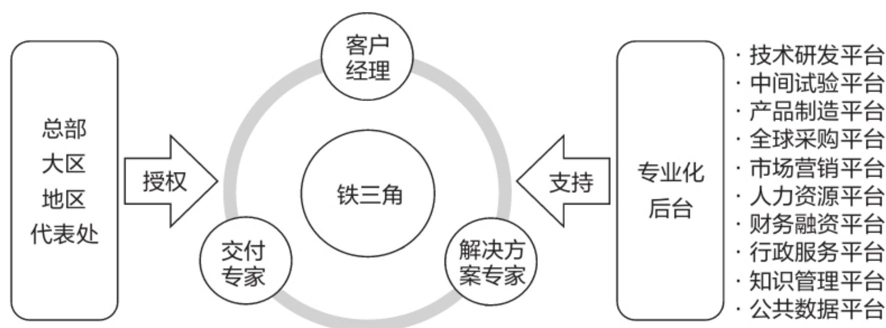


图10.1 华为“铁三角”模式

（3）第三次变革：平台生态战略和平台型组织创建

2013年，华为形成三大板块业务布局，包括运营商业务、企业业务和消费者业务。

2014年，华为“2012实验室”下属全球研发中心总数达到16个，联合创新中心共28个。

2015年，华为以3898件专利连续第二年位于全球企业之首。

2016年，华为实现销售5216亿元，成为中国民营企业500强榜首。

2017年，华为实现全球销售6036亿元，并发布未来智能化生态战略。

由于在涉足的各个领域几乎都已实现全球领先，华为近年来步入了任正非口中的“无人区”：华为“正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航、无既定规则、无人跟随的困境”。正是在这一背景下，华为提出了新时代下企业生存法则的著名论断：“战略只要方向大致正确，但组织需要充满活力。”

走进无人区后的华为战略足够简单：成就平台的平台。即聚焦ICT（信息通信技术，Information Communications Technology）基础设施和智能终端，做“全球数字化平台的平台，全球数字化生态的土壤”。

具体来说，华为目前有400家解决方案合作伙伴、2400家服务合作伙伴、12000家渠道伙伴、80000位注册开发者。未来，华为将向合作伙伴最大限度地开放技术平台、营销平台、培训和服务平台，以赋能全球企业的数字化转型。

为了确保组织充满活力，华为在之前赋能式组织的基础上创建了由后台、中台、前台构成的平台型组织。

后台：集团管控与支持平台，包括人力资源、财经、企业发展、战略Marketing、质量与流程IT、公共及政府事务、法务、内部审计等部门。

中台：核心能力平台，包括2012实验室、供应链/采购/制造、华为

大学、华为内部服务等核心能力部门和共享服务部门。

前台：业务群平台，包括企业业务组、运营商业务组、消费者业务组三大一级业务部门及产品与解决方案部，其中产品与解决方案部负责孵化和管理二级以下业务（见图10.2）。

这个巨大的平台型组织并不是一个静态组织，而是一个随时会跟随着战略调整而调整的动态组织。当企业遭遇外部环境挑战时，组织就会收缩并进行叠加，即进行部门、岗位、人员的精简；而环境向好需要扩张时，这个组织就会扩张并进行部门、岗位与人员的增加。无论收缩还是扩张，平台型组织的基本业务流程保持相对稳定。

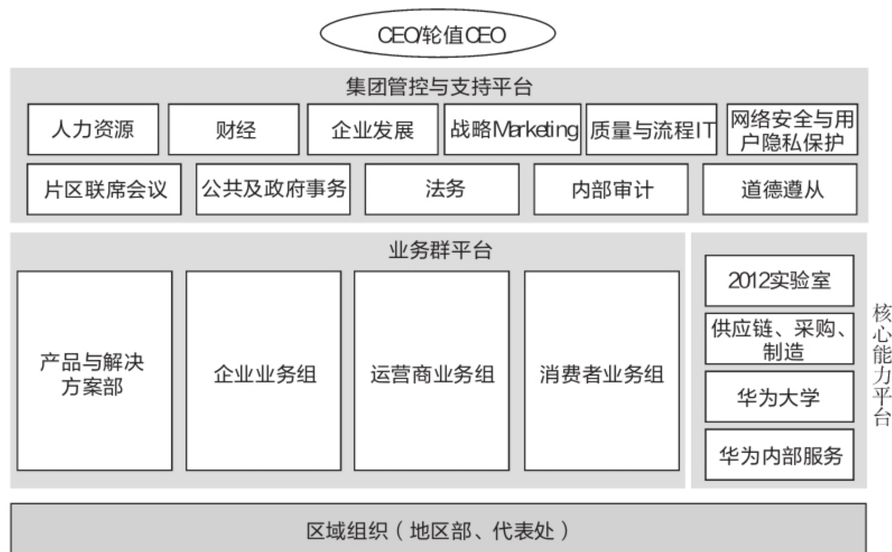


图10.2 华为的平台型组织架构

例如，2017年8月，华为根据未来业务布局需要，宣布Cloud BU升为一级业务部门，脱离原先从属的产品与解决方案部，与华为原有的三大业务集团即运营商业务组、消费者业务组、企业业务组平级。注

为配套组织的平台化变革，华为提出了平台型企业生存的一系列重要理念，如“饱和攻击”“精兵战略”“不让雷锋吃亏”“集体领导”等。

“饱和攻击”，即平台型企业需要敢于在“战略机会点”上聚焦力量，采用大规模、大密度、连续攻击的突防模式占领战略要地，而避免在一些“非战略机会点”上进行力量的无谓消耗。例如，华为未来将在公司层面聚焦客户对于数据化转型的需求，将云服务视为重大战略业务进行密

集投资；华为每年仍将保持在技术研发、市场销售和管理变革上分别投入数百亿元资金；在区域上区分战略重点市场和非战略机会市场，并聚焦火力在重点市场进行密集轰炸以快速做大规模等。

“精兵战略”，即平台型企业需要不拘一格地网罗组织内外的优秀人才，并对这些人才在责任结果明确的基础上循环赋能。对外，华为尽力网络世界级资源，甚至以极为开放的模式围绕顶尖专家设立一人研究院。对内，华为强调打破等级限制，大力提拔和培养“少将级班长”，并实施“蒙哥马利计划”（2018年将对6000名员工破格提拔，其中3000名在15、16级，2000名在17、18、19级，1000名在其他职级）。

“不让雷锋吃亏”，即平台型企业需要建立一套“以奋斗者为本”的利益分享机制。华为始终坚持全民持股机制，任何员工只要为华为工作8年以上，就可以在员工自愿不出售的前提下永久持有公司股份。但是，如果员工主动离开公司，或者退休后想为其他公司工作，就需要放弃股份。所以，华为的全民持股机制针对的实际上是那些为华为公司成长持续做出贡献的奋斗者。任正非至今仍仅持有华为公司1.4%的股份，剩下的股份归华为工会，即全民持有。

“集体领导”，即平台型企业应当奉行集体领导的共治模式。在过去轮值CEO制的基础上，华为在2018年3月宣布继续深化集体领导模式，采取轮值董事长制。在公司履职19年的原董事长卸任，3位原轮值CEO当选为轮值董事长，3位轮值董事长以6个月为轮值期，未来5年以此循环当值。轮值董事长在当值期间是公司最高领导，领导公司董事会和常务董事会，为公司经营管理的最高责任人，对公司的生存发展负责。

如任正非所言，华为的平台化变革可以形象地被理解为从“一棵大树”转变为“一片森林”。即未来的华为由共同的价值观守护，有着共同的平台支撑，但中间有着多样化的业务系统，犹如一片森林有着共同的气候、共同的土壤，但中间生存着极其丰饶的差异化物种。华为的平台化变革仍在路上，并已经提出了向分布式组织继续进化的初步设想，这与我们对平台化组织未来形态的构想不谋而合，我们期望尽快看到华为进一步相关的变革举措，也衷心祝愿“华为热”能一直热下去！

2.管理世界的前沿探索者——海尔

2018年3月7日，《海尔：一家孵化创客的中国巨头》案例入选哈佛商学院教材，海尔物联网时代的最新探索成果进入哈佛课堂。这是继1998年、2015年后海尔第三次作为哈佛教材案例。作为全球白电霸主和管理模式探索先行者，海尔得到了国际学界和商界的积极关注与认可。他们认为，“海尔是正在发生的未来。”

张瑞敏在哈佛重点介绍了海尔将一个全球企业变成孵化平台的模式变革，而这其中的精髓，就是“人单合一”模式下的平台化革命。

（1）时代的海尔，海尔的战略与组织思想如何顺时而变

“时代是一条川流不息的河流”，张瑞敏曾感悟，“面对不断变革的时代，海尔要做的就是永恒地追问、永恒地追求，使海尔真正变成一个时代的企业”。

那么，如何才能做一个不负于时代的企业呢？

第一，踏准时代的节拍。张瑞敏曾先后引领海尔经历了4次战略转型——名牌战略阶段（1984—1991）、多元化战略阶段（1991—1998）、国际化战略阶段（1998—2005）和全球化战略阶段（2005—2012），目前，海尔正经历第5次战略转型——网络化战略转型，每个阶段的战略主题都紧扣时代变化。在这期间，海尔历经多次组织变革，创建多种管理模式。早在2005年9月，海尔即提出“人单合一双赢”模式。“人”即员工；“单”是用户价值；“双赢”，即把每一个员工和用户结合到一起，让员工在为用户创造价值的同时实现自身价值。

第二，稳健与彻底的变革。从2005年提出“人单合一”以来的十来年，海尔年收入复合增长率6%，利润复合增长率30%，成为转型征途中步伐坚实的探索者。张瑞敏认清了互联网就是分布式、大规模定制与体验经济，因此，在海尔组织的平台化变革中才能完全抛弃了传统的科层制，将零距离、分布式、去中心的互联网思想融入组织转型，真正做到彻底解构与颠覆传统组织理念。

“在科技面前，没有人能一直高高在上，时代会抛弃一切落伍者！”张瑞敏将传统经济比作是在跑步机上跑，海尔该如何从跑步机上下来拥抱互联网时代的变化呢？“平台”应运而生。

2012年年底，为适应用户个性化需求，海尔提出正式实施网络化战

略。基于“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度”的管理思想，试图颠覆以自我为中心的封闭系统，将传统组织变成互联网的网络节点，使海尔转型为面向全社会孵化的创客平台。

2013年，海尔进行了创造用户价值为核心的内部“自主经营体”及内外结合的“利益共同体”的组织形式探索；提出了“在线员工”和“创业者”的概念；着手搭建平台，建立开放、创新的生态网络系统及共赢机制。

2014年，张瑞敏提出“企业平台化、员工创客化、用户个性化”的探寻路径。“三化”延续了“人单合一双赢”模式，加速海尔的网络化转型。

在坚实的变革步伐推动下，2017年，海尔集团实现全球营业额2419亿元，同比增长20%；利税总额突破300亿元，其中经营利润同比增长41%。

作为企业的核心领袖，张瑞敏如同时代的撞钟人，在海尔一路高歌时发现了物联网的蛛丝马迹，他预言“当物联网全面到位时，企业的竞争就会演变成为生态圈的竞争”，并认为“成功的公司不再通过品牌进行竞争。相反，他们通过平台进行竞争”。

从传统科层制组织到节点闭环的平台化网络组织，海尔拉开了物联网时代全面平台化建设的序幕。

（**2**）全面平台化，海尔如何搭建海纳百川的平台型组织

探索一：用户驱动的组织改造

“并联”与“社会化”。海尔将所有的价值创造模块（包括人力、财务）由“串联”流程改造成生态平台下的“并联”，每个模块“找市场算账”，促使后台部门进行用户交互与自身改进。同时，人力、财务、法务等职能部门整合成大共享平台，将资本和各类资源社会化，以小微生态圈为用户，大家共同面对用户，由用户付薪，实现市场化激励。

从“职位”到互联“节点”。互联网的零距离、去中心化、去中介化推动海尔将静态的“职位”变成网络互联中的“节点”，节点之间直接连接。这一颠覆性的变化必然瓦解原先的九层科层组织，去中层、去层级，有且仅有平台主、小微主、创客3种人。他们的一切工作都围绕用户需求开展。

小微是海尔平台上的基本创新单元。它不同于过往的利益共同体和自主经营体，而是实实在在拥有决策权、分配权、用人权的公司主体，利用海尔的平台资源快速变现。目前，海尔平台上有200多个创业小微、3800多个节点小微和上百万微店。其中有超过100个小微年营收过亿元，41个小微引入风投，16个小微估值过亿元。小微与社会资源连接生成了具有多个并联平台的生态圈，海尔则从制造产品的传统企业变成孵化创客的加速器。

探索二：彻底“释放人性”

平台化中的海尔，不是给员工提供一个工作岗位，而是提供一个创业机会，使每个人通过不断自我挑战与创新成为实现自身价值的“创客”，让人性得以充分释放。

每个“创客”与用户建立契约，直面市场自主整合资源、自主创新、自主经营，对用户负责。张瑞敏常说，“不能自以为是，而要永远自以为非”，他将“自以为非”视为海尔的文化根基，鼓励每个员工都应具有企业家精神，自我否定、自我挑战、自我驱动，成为自己的CEO。

同时，海尔成为创客们人性释放、能力释放、创业精神释放的“能量场”。得益于“人单合一”的理念指导，海尔汇聚全球创客资源来平台创业，使创新个体在海尔平台上繁荣生长，最终形成资源与用户需求的最大化匹配。如海尔打造的一个创业超级链接与服务平台——海创汇，自开创以来，聚集了2000多个创业项目，4000多家创业创新孵化资源，并形成多种创业创新模式，成功使全球创客在海尔平台上加速发展。“世界就是我的人力资源部”，外部人才和资源无障碍进入、与业务需求实时动态交互，构成了海尔开放化、动态化的人才生态。

探索三：组织开放化

张瑞敏提出过一个形象的比喻，“我们不要做海，要做云，海再大也是封闭的，云再小也是开放的”。在网络化战略指导下，海尔的组织一头整合全球一流的合作资源，持续推进全球化升级，打造强大的平台竞争力；一头快速满足互联网时代用户个性化、碎片化的需求，开放用户交互，形成两头倒逼的自演进体系。

海尔通过国际并购将海外的市场、技术、产业链等资源迅速整合，多品牌、跨产业、跨区域的全球化升级使品牌协同效应显现；在本土研

发、本土制造、本土销售的“三位一体”战略指导下深入交互全球市场用户需求，进行全球化布局；搭建开放创新平台HOPE，接入全球一流的设计与研发资源，吸引用户深度参与产品前端个性化设计互动；面向行业和产业发展，打造了一个全面开放的U＋智慧生活平台，站在世界舞台与智能家居同行业者协同发展。

探索四：组织数据化、智能化

要想成功构建充满创新活力，又能聚焦于用户价值而创造巨大的社会与经济价值的平台型组织，数字化、智能化转型势在必行。

海尔数据平台建立在对用户的深入洞察之上，通过打通数据孤岛，将各个分散的数据互通互联，驱动业务更好地服务于用户。如海尔通过全流程互通互联的用户数据平台和全流程并联闭环的用户体验平台，精准识别用户，带给用户极致体验；打通全网用户触点，精准识别用户1.27亿人，生成用户画像标签61亿；通过基于智慧服务、精准营销、便捷服务与会员关怀系统及海尔生态社群推进海尔与用户全生态共享增值。

海尔积极投入建设多个智能化的互联工厂，通过汇聚用户个性化需求、以大数据实现大规模定制和个性化生产；自主研发了智能制造云平台，提供知识智慧化、大数据分析等服务；围绕“物联网时代智慧家庭生态平台”的定位，在行业内率先将人工智能应用到智能家电与智慧家庭场景等。

（3）聚焦价值创造，海尔如何通过创新机制驱动平台生态价值最大化

在“人性释放”的组织解构下，海尔如何守住阵地？海尔之道，即创新之道。面对外部商业环境错综复杂和内部组织变革千头万绪的混沌，张瑞敏以一种“极简”的管理——聚焦“价值体系”的管理机制创新作为应对之策。

①关注价值原动力——“动态合伙人”

海尔是权利让渡者，完全下放决策权、用人权、分配权，驱动小微自演进升级。海尔将员工由雇员、执行者变成“共创共赢”的动态合伙人，激励小微创客自创业、自组织、自驱动，更好地实现自身价值与用户价值。

第一，合伙人“无边界、无等级”，凡是能者都可以来海尔平台创业。因而，海尔没有传统企业中固化明确合伙人创客的能力标准；围绕“单”聚合人与资源，按单聚散与按单预酬、按单发展相结合，并确保从抢单到对决等各个环节公平公正，在动态中实现人力资本的优化。

第二，合伙人跟投创业、完成创造用户价值的目标。“单”的目标引领会不断提升，若没有能力再往前推进而跟不上单的发展，合伙人股份便会被按照市场价收购，合伙关系不复存在，新的创客又可以抢单进入成为新的合伙人。

雷神小微由3个“80后”员工通过发掘游戏本用户痛点，自主创业。公司成立后，雷神小微通过在全球范围内自组织创业资源，与游戏玩家共同创新迭代产品，实现硬件第一。而后，雷神小微自驱动由硬件引爆→周边引爆＋软件→竞技引爆→直播电竞生态平台引爆的转变，使雷神事业不断壮大。与此同时，小微创业的生态开始拆分，其创业平台吸引粉丝从产品使用者转变为产品创造者和创业合伙人，陆续成立新的创业小微。小微创客力争适应雷神事业的新发展。

那么，“动态合伙人”在海尔的平台化探索中有着何种意义呢？

一方面，打破了传统组织的僵化治理模式，将过去由各级管理者把控的权利让渡给对前端业务和用户最熟悉的节点，使任何一个节点都可能成为平台生态上的引爆点，为平台带来意想不到的收获，同时小微前端将倒逼与之协同的平台强化专业能力，加快平台化步伐。

另一方面，这些志同道合、自由连接、协同共创的“动态合伙人”非常明确自身在海尔平台上来、留、战的理由，更在意自我能力成长与个人价值的实现，知识资本的创造力得以激发。组织中的个体能力越强大，就越能有效地满足用户需求，实现用户价值创造。

②关注价值引导——“把胡萝卜和大棒都交给用户”

传统组织的传统薪酬模式在海尔不复存在。海尔建立了用户付薪平台与投资驱动平台，采用了用户付薪、对赌等机制系统，让创客坚守“单”的承诺，直面市场风浪。

小微企业内的创客们目标一致，是一个共同创造用户需求的整体。用户付薪平台关联平台主、小微主、创客的付薪机制，驱动内部“创

客”找到自己的用户，与用户之间保持零距离的深入交互，创客的薪酬由用户说了算，用户付薪给价值创造环节，即每个人创造的用户价值与自己的收益完全匹配起来，真正实现“人单合一双赢”。

以设计小微为例，做的“单”要在市场上产生了效益才能拿到薪酬。具体来说，设计小微的“单”交付后，由用户小微结算，而用户小微的赢利依赖于产品的销售业绩，若用户小微未赢利则设计小微无法实现赢利。这就倒逼设计小微以用户需求为导向，而不是闭门造车。

创客小微对赌契约机制是海尔平台与小微自优化、自演进的核心机制。对赌契约包含引领目标、跟投对赌、动态迭代3个要素。引领目标是以达到行业引领地位为对赌标的，并根据市场变化动态迭代调整；小微成员通过竞争获得对赌机会，在引进风投资金的同时平台投入资金，小微成员跟投对赌。若达到了引领目标，小微团队将得到相应奖励。例如，双方约定某小微创客以10%的浮动薪酬与市场对赌，可获得2%的分红权；若拿出20%与市场进行对赌，可获得3%的分红权；若达不到目标将换小微主或者撤销项目；若项目失败，小微成员还会损失相应的对赌金。从A轮到后期，坚持到最后的创客将获得较多的跟投收益，而未能创造用户价值的小微创客则被淘汰出局。这一机制使得员工真正成为合伙人，共担风险、共享增值。

③关注战略价值与生态收益最大化——价值创造与价值传递相融合

海尔通过一系列机制的设置牵引小微发挥正向作用，朝战略方向演进。海尔通过创新战略损益表、二维点阵、共赢增值表等管理工具，平衡短期收益与企业中长期收益，实现了价值创造与价值传递的融合统一。

以二维点阵为例。

本着如何使员工价值创造最大化，并打通创造用户价值和实现员工价值的关系，海尔创造了二维点阵这样一个价值创造预赢和衡量“单”完成情况的管理工具（见图10.3）。

二维点阵是由一个纵轴和一个横轴组成的象限，其横轴为市场竞争力，衡量诸如销售收入、利润、平台交易额、市值等指标；纵轴是战略承接维度，反映的是实现市场竞争力的战略驱动因素和迭代路径，纵轴为因，横轴为果，体现了“过程＋结果”的结合。其中的“拐点”是价值效

应爆发点；实现拐点称为“引爆”，表现为产品、收入和利润增长情况；“引领”反应用户的充分交互，代表用户价值新需求的实现。每个小微和小微成员都要根据单的情况提前预算出实现单的过程拐点、时间和实现路径。

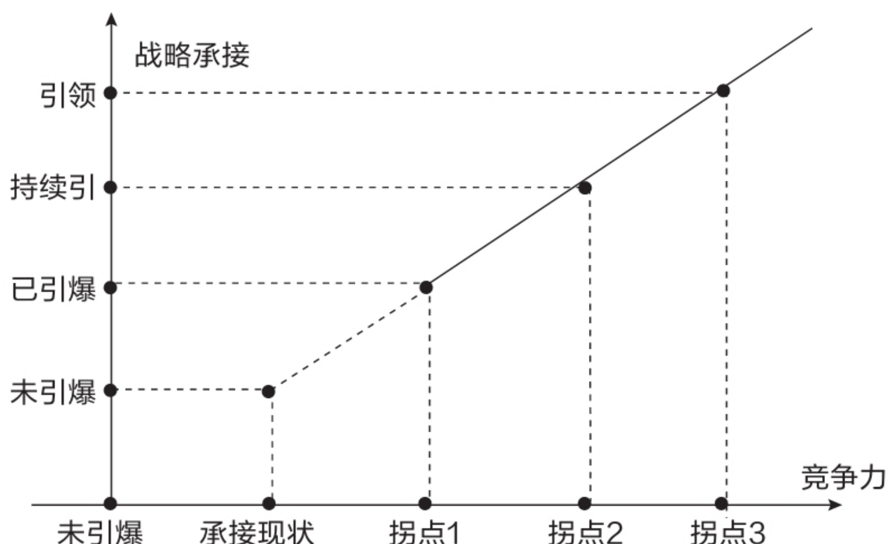


图10.3 海尔二维点阵

资料来源：云鹏。二维点阵：海尔人力资本价值计量工具[J].清华管理评论，2016-Z1.

通过二维点阵的运用，海尔实现了价值创造、价值评价和价值分配在整个价值链上的贯通。

（4）放下自我，海尔领袖如何“让个人平凡，让平台伟大”

“大企业的领袖们手握权力很难放弃，而对于权力的迷恋是企业无法转型的症结。我们用海尔的实践告诉大家，我们没有领袖，愿意放弃权力，让个人平凡，让平台伟大。”张瑞敏的话道出了平台领袖的情怀。

时代变了，道亦变，人亦变。张瑞敏对时代有着非凡的敏锐感知和深刻洞察，他不畏惧改变，当“用强权结束强权（科层集权）”后便以“仆人式”存在。他对平台“无为而治”的理解渐入佳境，对新时代的企业家精神有了更深刻的感悟，并定义了网络时代的企业家精神——搭建一个让每个人有机会成为创业家的平台的精神。

在海尔的漫长探索中，张瑞敏吸取东方哲学思想与近现代西方管理

思想精髓，大刀阔斧地颠覆传统企业管理模式，以“向死而生”的魄力带领海尔在平台化革命中探索、求证，成就了传统组织平台化革命的实践典范。

3.平台化的平安

和逐步探路并深受恶意并购风波冲击而几度中断变革的万科不同，很早就成为中国第一家获得混业金融牌照的平安，一直都坚定地朝向平台化大步迈进。

（1）从内部平台化到开放平台——平安集团的金融平台帝国梦

平安集团董事长马明哲在2016年元旦致辞中指出，平安将不再局限于内部的综合金融，而是将“互联网＋金融”的发展模式向全行业开放，携手金融同业伙伴打造一个开放式的互联网金融服务平台。这一拐点被视作平安实施平台化3.0战略的全面启动。平安将从一个不断从内部裂变的内部平台化集团转型成一个面向整个金融行业和金融消费者的开放型赋能平台。

通过持续的布局和不断整合，平安的平台化已经形成四大生态圈——“金融服务生态圈”、“医疗健康生态圈”、“汽车服务生态圈”和“房产金融生态圈”，对外输出社会化服务，进行价值变现。平安集团副首席执行官陈心颖表示：“平安的平台化将聚焦四大生态圈，潜在市场规模在2022年预计达到550万亿元。平安将具有非常大的发展潜力。”

在金融生态圈方面，通过“开放平台＋开放市场”完成资产与资金的连接，陆金所已成为全球领先的互联网资产管理平台，管理贷款额度达2692亿元，管理客户资产4762亿元，机构交易量41670亿元。金融壹账通已与400家合作银行、20家保险公司和2000家非银机构建立合作，C端（用户端）调用量8亿次，F端（金融机构端）交易量8万亿元。

在医疗健康生态圈方面，平安好医生已经成为医疗健康的第一流量入口，其注册用户1.8亿，日活用户500万，日咨询人次40万。平安医保覆盖250多个地级市、2000家医院、8亿人口医疗数据，仅深圳地区使用人数超212万。

在汽车服务生态圈中，平安通过汽车之家、平安产险及平安好车主

App，覆盖C端汽车相关金融客户及互联网用户；通过汽车经销商平台、新车网平台、二手车交易平台以及汽车零部件平台广泛覆盖B端（服务提供商）。目前，公司已与90家整车厂、2.5万经销商、3.4万家二手车商户、4万家汽修厂达成合作。

在房产金融生态圈中，平安通过旗下的平安好房及房产交易所与开发商、业主、买家等合作，不断简化交易流程，为各方在融资及房贷方面提供更便捷的服务。目前，已与超过300家开发商展开合作，房产金融放贷量保持4倍增速。

从2017年开始，平安在继续强化原有四大生态之外，开始进一步构建新的生态领域，智慧城市新生态成为平安开辟的又一个新战场。

通过四大生态的不断强化和不断进化出新的平台生态，平安集团将围绕为金融客户提供一站式的金融资产和生活服务，成为具有巨大客户价值和强大客户黏性的金融服务超级平台（见图10.4）。

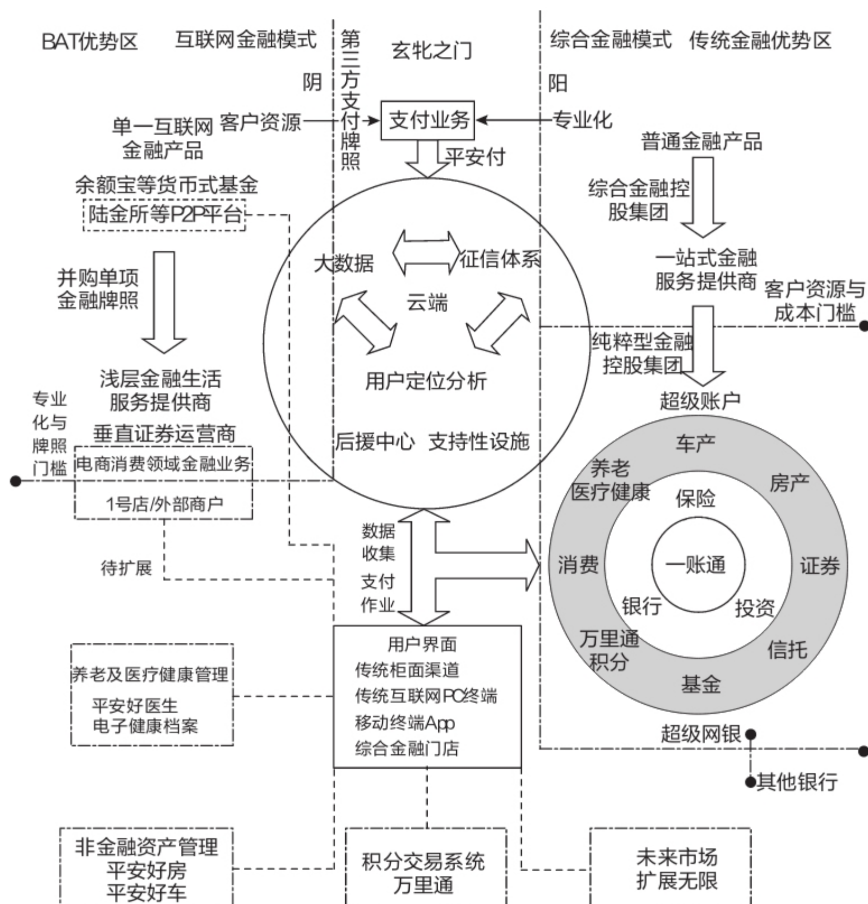


图10.4 中国平安集团的综合金融生活服务提供商模式

资料来源：https：//xueqiu.com/9709448326/83710917？from＝singlemessage。

（2）打造向前端赋能的强大平台型组织——平安实现客户深度经营的组织保证

通过10多年的逐步调整和摸索，平安集团已经完全形成充分支持一线赋权和实现混业金融集团集成化发展的前中后台平台架构。

前台：主要是销售网络和服务网络，分为个人销售渠道和企业销售渠道。这些前台组织通过充分赋权和在数字化技术下的赋能，应对客户的多种金融和生活场景需求，通过多种产品的交叉销售形成针对客户的解决方案，并不断跟进服务和反馈，提高客户的产出效率，提升客户的黏性。

中台：平安的中台是指各种金融产品的开发和调用平台，包括寿险、产险、资产管理、年金、信托、证券、银行、基金、信贷等，种类繁多，几乎一揽子解决客户各种金融需求的产品供应。

后台：后台是平安通过20多年梳理形成的服务和支持平台，包括服务和运营，核心包括平安科技等。

通过中后台集聚资源和能力，对前端灵活和个性化的顾问提供强大的赋能，平安实现了在世界级专业金融平台基础上灵活响应客户需求，成为中国金融服务领域的领袖企业之一。

（3）开放化的人才理念——平安竞争力快速升级的秘诀

平安集团的董事长马明哲曾说：“不管海外人才还是本土人才，只要能将公司发展起来，并且带领公司保持持续领先，就是好人才。”重金聘请“外来和尚念经”不仅始于平安，而且至今仍是平安的特色之一。同时，平安的高速发展也充分证明了“外来和尚”功劳卓著。

“外来和尚”“空降部队”大多时候很难适应新土壤，但是平安先后聘请过数百位外籍管理人才，并且大多做到了兼收并蓄、各展才华。平安之所以能做到这一点，关键在于平安真正意识到聘请外脑的意义所在。正如马明哲所说：“好的人才是用心请回来的。”当平安长成千亿元级资产的“巨轮”时，就迫切需要找到帮助驾驶巨轮，在国际水域自由航行的“大副”、“二副”和“水手”们。外来高手如何适应中国的市场环境发挥优势？马明哲的体会是，给外籍“球员”一根和以前打国际比赛同样的标准“球杆”，这根“球杆”就是配备给他们发挥才能的职位、工作的资源以及与国际接轨的薪酬。当这些外脑为平安创造了巨大价值时，员工们也不再眼红外脑与国际接轨的高额薪酬。

平安保险创始初期就引入了包括黄宜庚、郑舜文、董秉琨等在内的中国台湾寿险界的资深专家，使得寿险业务从零起步的5年，每年保持了50%的惊人增长。之后，平安保险的成功离不开来自中国香港的高管梁家驹、张子欣；平安银行的成功离不开美国人理查德行长；斯蒂芬·迈尔为平安建立了国际领先的精算体系；叶素兰则为平安建立了国际化的风险合规体系；现在在行业内风生水起的陆金所董事长是美籍人士计葵生；而新近宣布成立的平安普惠金融CEO则是韩国籍的赵容奭先生。

马明哲坦言：“正是外籍员工把平安带向国际水准，并帮助我们赢得

了宝贵时间，本土员工也获得了非常难得的学习和锻炼机会。”

（4）聚焦数字化技术升级——平安科技构建全球领先的平安云

之前，马明哲曾经在股东大会上表示，每年将业务收入的1%用作科技研发支持。2017年，平安集团业务收入突破9000亿元，投在科技研发和创新的资金超过90亿元，重金打造数字化科技实力。

在过去10年间，中国平安已累计投入500多亿元用于创新数字科技的研发与应用，当智能时代来临，诸多企业都开始强调黑科技、科技力时，已经累积十年之功的平安则进入了“数字科技收获季”。

据2017年年报显示，2017年平安的专利累计申请数高达3030项，较年初增长262.0%。平安的人脸识别技术准确率为99.8%，声纹识别文本相关准确率为99.7%，达世界领先水平。医疗影像研究在国际医学影像领域权威评测LUNA排行榜上，分别以95.1%和96.8%的精度取得“肺结节检测”和“假阳性筛选”的双世界第一。

定位金融科技公司，中国平安在技术上的发力点是生物识别、大数据、人工智能、云平台、区块链五大核心技术，并将其应用在客户经营、渠道管理、客户服务、风险管控四大场景。

在客户经营方面，围绕客户需求，平安大数据系统会首先通过线上线下渠道，多场景多频次与客户互动后形成360度客户视图。基于客户视图再细分客群，智能生成产品、服务、渠道和接触时机，进而推送接触线索至客户及代理人。同样的精细化客户经营模式，即客户画像—客户分群—线索推送，在集团各金融公司，如证券、信托、陆金所等正深入开展。

在渠道管理方面，寿险代理人可以通过“SAT”模式（S是社交，A是App，T就是远程座席）与客户实时互动，“SAT”模式也已在产险、银行零售、银行汽融等业务领域展开应用。

在客户服务方面，平安通过人工智能，利用生物识别获知客户身份，捕捉需求，再利用后台的风控模型，有效地远程非现场处理各种各样的服务需求。通过这种方法，90%的客户可以通过远程自助处理，9%的客户是用远程视频处理，只有1%的业务是需要客户到现场去处理的。自动核保率可以达到96%，理赔在医院现场的结案率可以达到50%。

在风险管控方面，平安产险构建了行业领先的驾驶风险因子体系（因子数180＋），提升了车险定价精准度。基于智能反渗漏、反欺诈模型，车险理赔智能风控体系能精准筛查车险理赔风险，其全球领先的图片定损技术已向7家保险公司输出。

2018年3月，中国平安公布了2017年全年业绩。2017年，中国平安实现净利润999.78亿元，接近1000亿元，同比增长38.2%，其中平安寿险及健康险业务的新业务价值持续提升，同比大增32.6%。

年报中还有几个让行业吃惊的数字：一是平安集团超过40.4%的新增客户来自集团互联网用户，新增客户中包括1872万互联网用户；二是平安集团孵化出陆金所、平安医保科技和金融壹账通、平安好医生四家“独角兽”，其估值已经分别突破185亿美元、88亿美元、74亿美元和54亿美元。

可以看到，从一家传统金融公司走向基于数字化科技支持的平台化企业，平安已经收获了累累硕果，平安持之以恒的数字化和平台化之路，值得许多中国企业学习和借鉴。

4.生活化的万科

作为中国住宅地产的领袖，为了寻求更大的增长空间，应对数字经济带来的巨大威胁，万科发起了一场针对自身的革命。

（1）从住宅地产商到城市配套服务商的战略升维

2013年，意识到数字技术和互联网带来的巨大威胁，规模已经突破1700亿元的万科开始了全面的战略转型。

为了顺应从产品经营向客户经营转型的互联网化趋势，万科提出升级自己的企业战略，从坚守专业的住宅地产商转型为为人们提供美好生活的城市配套服务商。万科总裁郁亮当时给出的时间表是：3年试错，未来10年新业务将占据万科盈利的半壁江山。

2018年，万科董事长郁亮在万科集团目标与行动沟通会上进一步明确了万科城市配套商的内涵。

未来，万科的发展理念将以人民的美好生活为中心，在城市配套服

务商战略下我们要扮演好四个角色。

第一，美好生活场景师。我们要凭借专业能力，为人民的美好生活搭场景、提供舞台、提供价值。

第二，实体经济生力军。当整个中国经济社会努力推动实体经济的时候，我们这么大体量，应该也必须为中国的实体经济助上一臂之力，成为每个城市实体经济的生力军。

第三，和谐生态建设者。我们要保护环境，为绿色环保做贡献，要加强绿色工业化战略推进。

第四，创新探索试验田。这指的是我们的管理机制和理论创新。

基于城市配套商的内涵升级，万科各个被充分授权的区域平台开始了全面的业务拓展和服务创新，从近的物业服务、家政服务、家装家居，到远的创业孵化、教育、医疗等，万科的城市美好生活提供商内涵不断丰富，万科与客户的黏性不断加强，万科的平台生态圈逐渐显露出纵横捭阖的气势。

（**2**）从**CEO**到集团试错委员会

万科董事长郁亮在万科集团2018年目标与行动沟通会上的讲话中提道：“未来已来，只是尚未流行；没有成功的企业，只有时代的企业。”言辞间表露出万科对推动转型的强烈紧迫感。

为了推进传统的万科全面朝向互联网化转型，万科创新了传统的CEO治理机制，组建了推动一线不断试错并同时把握试错风险的集团试错委员会，其成员包括万科集团的高管，投资、财务和法律等部门以及一线合伙人代表，他们对总裁负责。试错委员会的功能首先是鼓动并推进一线的试错意愿，并构建各区域合伙人的交流平台，使得他们可以在平台上交流经验，提升试错的成功概率，另一项重大的功能在于风险把控。集团鼓励轻资产运营的项目，对重资产则相对谨慎。例如养老业务业态非常丰富，集团希望各地尝试的时候不要重复，各个城市公司应各自结合当地的资源优势去尝试。

（**3**）强化数字化的沃土计划

由于充分意识到数字技术在平台化转型中的重要性，2016年，万科

启动“沃土计划”，把触角伸到了互联网，率先在企业内部建立分享家、在线家等互联网平台，开启了万科内部的一场信息化革命。

郁亮在一次公司内部会上说，“沃土”没有3年，不要谈成功。万科计划3年内为这次变革投入至少20亿元。

为保证沃土计划的落地实施，万科组建了万翼网络科技有限公司，向万科集团以及所有下属子公司、创业项目、生态合作伙伴提供IT规划、开发和运营服务。经过两年的努力，在麦肯锡、华为、IBM等优秀合作方的支持下，万科目前已形成了一支700多人的专业化信息技术团队，囊括应用系统开发、架构、运营维护等多种职能。随着万科从住宅开发商向城市配套服务商转型，多元业务战略对业务间整合、客户资源打通、信息系统建设等提出了更高的要求，万翼网络科技在万科的万亿平台中将扮演更为重要的角色。

（4）孵育内部创业者的小草计划和广泛的外部创业联盟

万科和海尔一样，都深刻地体会到传统金字塔型的组织架构所遇到的发展瓶颈，因此在2015年年初的时候，万科对组织架构进行调整，将金字塔压扁变成扁平化的架构，公司员工能更加贴近市场，快速反应，小草计划也随即推出。

万科小草计划的内容主要包括：万科为符合条件的内外部创业员工提供数额不等的资金，同时通过万科各个强大的专业平台实现全方位赋能，帮助创业者成功创业，最终繁荣万科的商业生态圈。

万科通过实施小草计划，一方面全面激活了在科层组织中沉睡的普通管理者和一线员工，另一方面构建了全面开放的创业生态，大幅加快了万科各区域创新型生态的形成步伐。

（5）多层事业合伙人的机制革命

经过多年反思与探索，万科在2014年开始全面推行事业合伙人制度，其操作分为三个层面。

第一个层面，高层合伙人持股计划。与通常的股权激励不同，万科的持股合伙人是将管理团队的滚存集体奖金，委托第三方购买公司股票，并且加了杠杆。在股票的涨跌中，持股合伙人将承受比股东更敏感的损益，这种劣后的安排使合伙人与股东的利益高度一致，同时也更大

地激发了合伙人的经营积极性。集体奖金是3年滚存制，第4年才能提取第1年的奖金，以保证事业合伙人有能力偿付，同时防止了短期行为。

第二个层面，中基层跟投制度。万科借鉴私募股权投资（PE）做法，但更灵活地切合企业实际进行了改善。万科的每一个项目管理团队都必须跟投自己的项目，普通员工则可以自愿跟投自己的项目，也可以跟投所有的项目，跟投金额设置上限，不超过项目峰值资金的5%。如果项目收益远高于社会平均值，跟投者可获得超出跟投份额的高额回报，此举全面激发了万科员工的主人翁意识和工作积极性，总部对项目投资的决策效率和经营绩效都有显著提升。跟投甚至还向合作方开放，让总包单位参与跟投，双方的利益捆绑在一起，取得了不错的效果。

第三个层面，事件合伙人。大公司难免存在官僚主义，部门之间责权利界限很难完全界定清楚，为此万科成立了“以解决问题为导向”的事件合伙人制。一件涉及多部门的事情，临时组织事件合伙人参与到工作任务中，事情解决就解散，人回到各自部门。事件合伙人组长不是由职务最高的人担任，而是由对这个事情最有研究、最有发言权的人担任，这一制度取得了意想不到的效果，改变了传统金字塔的等级序列，解决了部门之间的协同问题，让组织更加扁平、沟通更顺畅，是合伙人制度的重要组成部分（见图10.5）。

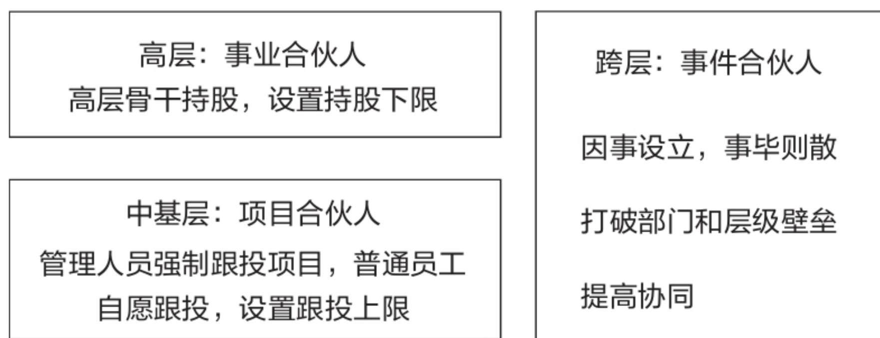


图10.5 万科事业合伙人制度的三层设计

通过战略的重新定义、组织的重构、治理的改善和数字化技术的支持，万科已经成功摆脱体型庞大和笨重的传统企业“肉身”的藩篱，开启了创新的新时代灵动之舞。但我们也可以很清晰地感觉到，这一系列变革还只是万科朝向数字化时代迈进的一小步。“路漫漫其修远兮”，万科将长时间行走在数字化平台变革的路上。

5.永辉：大生鲜食品全产业链赋能平台

在实体零售萎靡的大背景下，异军突起的永辉超市令人眼前一亮。2000年起家，2010年上市，2017年营业收入584亿元，同比增长19%，利润18亿元，同比增长45%。自上市以来，每年新开店数目在40家以上，关店比例极低。从股票市场上来看，在A股的整个超市行业中，永辉是规模最大、最具成长性的，2017年市值从不到500亿元上涨到了约1000亿元，几乎撑起了整个零售板块。面对如此优异的成绩单，让人忍不住想要揭开永辉的神秘面纱，一窥其“逆市而上”的秘密。

究竟是什么因素促成了永辉的崛起和可持续发展？是“农改超”的东风，还是幸运地抽中了“生鲜零售”这一张底牌。事实是这两方面的因素都有，而且都很重要。但是，永辉能够拥有今天的成就和一个良好的未来预期，却不仅仅是受益于上述两点原因，其背后还有许多复杂的机制。

综合来看，永辉之所以能够长时间地保持“逆市而上”的状态，是因为其熟谙顺势而为、收放有度的智慧。它从未停止强化自身的差异化竞争力——生鲜零售，但也从未寄希望于“一招鲜吃遍天”；它从未忘记最初的战略构想，但也从未忽视新零售环境的复杂多变。在永辉近20年的坚守与变革之中，它持续地对内优化流程、整合职能共享平台、大力发展合伙人制度；对外大量整合食品供应链资源，着力构筑一个“大生鲜食品全产业链共享经济生态圈”。

永辉早已不仅仅是一家超市，它已经在平台化的道路上越走越远。

（1）纵向深度与横向宽度并重的生鲜食品战略

永辉的战略规划始终以生鲜为内核并不断进行优化升级，纵向持续加深，深耕食品供应链；横向逐步打开企业边界，赋能内部门店的同时开始为整个生鲜食品生态圈提供共享资源。

永辉2016—2020年的短期战略目标之一是成为一家食品供应链公司。但是，永辉内部所传达的共识则是构筑“大生鲜食品全产业链共享经济生态圈”。因此，可以大胆地猜测，永辉真正的战略野心是想要成为“大生鲜食品全产业链共享经济圈”的赋能平台。

要实现如此宏大的战略目标，必须具备扎实的基本功。永辉在打牢

战略根基方面一直走得非常稳，具体表现在：坚守生鲜内核以不断强化差异化的竞争力，正如其创始人张轩松所言“生的不碰，熟的不放”；打造共享平台以拥有进行内外部赋能的资本；持续升级合伙人计划，激活整个企业组织。

（2）坚守生鲜秘籍

生鲜零售是永辉发家的起点，也是永辉抵御竞争的“护城河”。股神巴菲特认为“护城河是一个伟大企业的首要标准”。一家企业无论如何变革转型，始终不能放弃的就是深挖自己的护城河。永辉深谙其中的道理，一直在生鲜经营的各个环节不断提高自己的竞争力。

源头采购：全国统采、区域直采与供应商合作结合，因地制宜。专业的采购团队，精准的数据积累，共同支持生鲜买手式采购。

食品精选加工：引入全家团队建设中央厨房，预计收购易买特将建成10多个城市的中央厨房。生产过程实现标准化、工业化，依托品牌效应拓展B2B业务。

物流配送：针对不同生鲜特性，要求源头供应进行初处理，提升物流配送效率。3年内将投资5.7亿元加强冷链物流系统。

堆头管理：注重营销细节，保证生鲜销售品相，对商品采用分段式管理。生鲜经营合伙制，激励到位，调动员工积极性。

生鲜的毛利率极低，只有十几个百分点（而服装家纺类的毛利率近30%，日用品和化妆品的毛利率皆为20%以上），所以这是一门辛苦的生意。但是，生鲜也是消费投资中典型的“高频引流”品类。除此之外，建构在生鲜基础上的餐饮是一个营造消费体验场景较好的切入点，既可以有效抵御电商的冲击，又可以顺应线上线下相融合的新零售发展趋势。所以，围绕生鲜构筑护城河是一个较为明智的做法。永辉在切入“餐饮＋零售”时依然以生鲜为中心。

永辉总裁李建波说：“不管怎样调整，生鲜是我们差异化竞争的焦点，未来也仍然是。当然在未来生鲜也面临着不断的升级换代。”

所以，尽管永辉的战略规划一直处于不断升级状态，但它始终坚持以生鲜为内核。可以这么说，永辉对未来的美好设想是建立在不能被轻

易模仿复制且持续强化的生鲜竞争力的基础之上的。无论是作为一家相对封闭的企业还是作为一个高度开放的平台，对于永辉来说，生鲜护城河的挖掘工作都是不能停滞的，否则会沦落到无险可守的境地。

（3）加速打造共享平台

“共享平台”在永辉当下的战略语境中有双重含义，一方面是指打造融合共享的基础职能平台，为内部门店“减负”；另一方面是指成为业内生鲜食品供应链的赋能平台，为整个“大生鲜食品全产业链共享经济生态圈”赋能。

①打造融合共享的基础职能平台

“做融合共享的平台”，具体内容包括两个方面：在人力资源策略上，采用共享平台机制破除中高层职业经理人和员工雇工概念，以事业合伙人和岗位合伙人模式共同创造公司新的价值；在业务上，利用战略联盟优势，共享采购、管理、经营、服务、金融等资源。共享平台理念体现现代意识，走共同发展的道路，能以最快速度、最高效率、最大程度利用各自优势做强做大。

永辉打造基础职能共享平台的目的是为了给门店“减负”，将各种高度专业化、通用型的职能集成在后台，前台可以根据需要从共享后台调用资源和服务而非专门建立自己的职能支持体系，这样就可以使前台的运营更为简单。

案例

永辉的财务共享中心

随着永辉超市营业收入和门店数量的不断增长，每天需要将大量购物单录入系统里，数据要传输、记账、核算，对系统和人员的要求都非常高，这对永辉超市的经营和财务管理提出了挑战。近年来，通过建立财务共享中心，永辉超市实现了减员增效、标准化管理，企业效益显著提升。

永辉超市财务共享主要实施了以下内容：

一是应付账款，包括供应商主数据维护、对账、发票数据输入、付款安排、与外部供应商对账和接受查询等内容；

二是收入应收款，包括客户主数据维护、合理性检查、资金日报表核对、资金各状态的账务处理、业务系统与财务系统的数据核对、报表分析、与外部客户对账和接受查询等内容；

三是费用管理，包括员工主数据维护、报销合规性检查、报销数据录入、付款运行、费用报表分析和接受查询等内容；

四是资金管理，包括收支管理和银行对账、银行账户开户与销户、银行账户体系设置和维护、资金调拨处理和提供资金运作的决策支持信息等内容；

五是总账与报表，包括维护科目、成本中心等主数据、编制总账凭证、关账业务、编制标准报表、常规报表分析、进行内部往来对账和接受查询等内容。

财务共享中心的成功运转不仅仅是简单地整合、集中企业会计核算流程，还需要跨越多方管理困境，从流程再造，到组织架构改革，再到人力资源改革都需要多方位发力。永辉超市目前进入了持续优化的准备期，未来，永辉超市共享服务将进行持续的、有针对性的优化。

一是整合应有业务，承接未并入共享的业务。随着系统和流程的完善，需要加快其他功能并入，例如总账和资产以及一些零散在外的对账和开票工作。

二是优化共享运营，规范共享既有业务。需要统一的对外服务标准，实现从简单的物理集中到真正意义的共享服务。

三是将财务共享中心作为一个虚拟的利润中心进行考核，如果完成了年初的费用指标和本职工作，达到了考核标准，节约的预算费用将作为共享中心的团队绩效兑现。

四是利用供应商对账系统，基于大数据的分析和判断，未来可以开展供应商金融服务。

五是输出优质服务。定位需要提升，未来永辉超市的财务共享中心是整个集团内部的效率引擎，肩负着内部运转的重要功能，通过共享来实现降低成本、提升整个集团内部运营效率。同时共享中心不仅能够为集团内部的员工以及外部的相关企业服务，形成规模化后还可以作为一

个利润中心来承接其他公司相应的服务。

②成为业内生鲜食品供应链的赋能平台

生鲜行业最大的难点就是供应链，供应链中最大的难点是标准化。中国是小农经济社会，在生产上缺乏计划性又非常分散，信息化程度又低，这进一步提升了标准化的难度。但是，要想成为生鲜食品供应链的赋能平台，供应链的整合和标准化是一个必须要攻克的难关。多年来，永辉一直坚持深耕供应链，在最新的5年（2016—2020）战略规划中更是提出要成为一家“食品供应链公司”，这有两层含义：一方面，掌控供应链上下游环节，构筑自己的竞争壁垒；另一方面，开放生鲜供应链，做B2B的生意。

在掌控供应链上下游环节方面，相比于内生性的成长，永辉更希望能够通过整合外部资源的方式来加快食品供应链方面的战略布局。近年来，永辉为强化供应链，通过一系列的资本运作，收购、合资、引入或参股了一系列国内外公司（详情请参见表10.1）。

表10.1 永辉的供应链整合举措

分类	具体举措
国际方面	2014 年 8 月，牛奶国际认购永辉增发的 19.99% 的股份，双方签署战略合作协议。永辉希望牛奶国际为其开放采购供应链，使境外优质产品陆续进入永辉超市店面。这强化了永辉超市国际化供应链的竞争实力
	2015 年 8 月，永辉超市与韩国食品行业巨头希杰集团达成战略合作，双方将共同出资在华成立两家合资公司，主要打造全球生鲜采购直供平台
	2017 年 1 月，永辉全资子公司永辉控股与私募股权投资基金贝恩资本携手收购全球最大零售商服务企业——美国达曼公司，着重发展全球购，以适应消费升级需求，定位于中高端消费
国内方面	2012 年，上海糖业烟酒集团和山东朗源股份有限公司认购永辉超市非公开发行股票 500 万股，持有永辉超市 0.62% 的股权
	2013 年，与上海上蔬公司合资成立公司，大步扩展生鲜板块
	2014 年，与贵州茅台、深圳市国茂源商贸有限公司共同组建北京友谊使者商贸有限公司
	2015 年，京东投资 43 亿元入股永辉超市，持股 10%。引入京东是为了实现物流、采购等方面的多维度合作

在开放供应链方面，永辉旗下四大业务板块之一的彩食鲜已经开始运作。如果说以云超、云创、云金为主的业务集群，代表了永辉加速拓店、业态革新以及布局供应链金融的能力（见图10.6），而云商板块目前唯一可见的项目彩食鲜，则是永辉转型食品供应链公司的初步体现。彩食鲜是一个内外兼顾的开放化赋能平台，同时为永辉超市、B端零售商、企事业单位食堂以及线上平台等渠道供货。

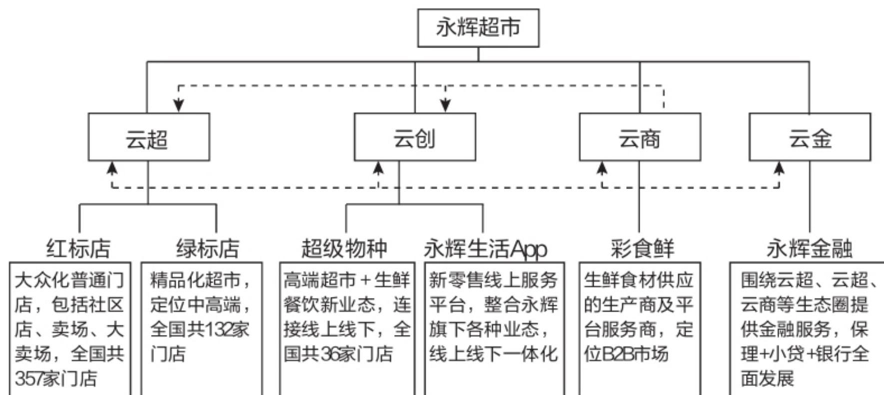


图10.6 永辉超市四大板块业务

彩食鲜目前主要有三个业务板块。其一是向中高端餐饮企业、企事业机关单位及大专院校食堂、连锁酒店及便利店供应预包装生鲜食材，占据其主要营收比重。其二是服务于永辉超市各门店，例如永辉精标店、超级物种部分门店中供应的半成品生鲜，即为“彩食鲜”自有品牌。其三，则是借助其同名App“彩食鲜”，向永辉自有电商平台和其他生鲜电商平台供货。

共享平台永的辉超打市造，有助于打破传统垂直型组织架构，去职能化、去管理层、去企业边界，使得“大平台＋小前端＋富生态＋共治理”的组云创织架构得以在永云辉商逐步建立。云金

（4）升级合伙人计划

永辉正在构筑一个从生产制造到零售终端，从民政保障到中产消费，从商品零售到整合金融、物流、商贸服务多项周边业务的生态圈。这是一个非常宏伟的战略布局，需要所有员工齐心协力。对于如何调动数万名员工的积极性，永辉采取的策略是：合伙人计划。

早在2012年12月，永辉率先在福建试点门店合伙人制度，2015年正式发布合伙人方案，2016年全面试行。永辉合伙人制度的“阳光”逐渐由某些生鲜品类的销售岗位普照到基本上所有的基层岗位，传统的总经理、总监、经理等职位取消，取而代之的是联合创始人、核心合伙人、合伙人等职级。

永辉合伙人制度经历了一段较长时间的试错和调试过程，但它的精髓始终是“增量利润的再分配”：总部与经营单位（合伙人代表）根据历

史数据和销售预测制定一个业绩标准，如果实际经营业绩超过了设立的标准，增量部分的利润按照比例在总部和合伙人之间进行分配。

市面上流行的合伙人模式大致有3种：GP模式（普通合伙人模式）、LP模式（有限合伙人模式）、OP模式（李氏合伙人模式），参见表10.2。永辉所采用的是OP模式：不承担企业风险，但担当经营责任；根据价值进行多次利益分配；灵活的退出、晋级制度；通常与法律风险无关；关注团队与个人的价值贡献；注重自身价值、人脉、资源。

截至2017年年底，永辉合伙人制度突出的特点是："6＋6"模式和"赛马制"。

"6＋6"模式：以永辉云创为例，核心团队是由12位联合创始人与核心合伙人组成，由他们规划新公司业务和人员架构。每位合伙人可以再度组建子公司，数量不超过6个。目前可见的超级物种、云创生活即可看作永辉云创二度孵化的子公司。在子公司之中，永辉再次分解出6名合伙人，选取1名队长带领团队自主经营、独立核算。例如超级物种下分的鲑鱼工坊、波龙工坊、麦子工坊等物种都有各自的团队和队长。

表10.2 3种合伙人模式

合伙人类型	简称	合伙人定位	模式运用
普通合伙人	GP	对企业经营责任和债务承担无限连带责任	合伙制企业或有限合伙企业
有限合伙人	LP	根据出资比例承担有限责任，不能代表公司，无重大决策权，属于投资人	有限合伙企业
李氏合伙人	OP	既出钱又出力，不承担公司风险，但要担当经营责任、达到经营目标	有限责任公司、个体企业

资料来源：揭秘永辉超市超级合伙人制度，搜狐财经，https：//www.sohu.com/a/218278052_261500。

"赛马制"：一种竞争淘汰机制。每个6人小组中，自主竞争形成领头人，并淘汰末位一人，形成6组之后重新组合为群，继续执行末位淘

汰制。

永辉的合伙人计划经过不断升级，现已基本实现共创共享。在总部制定的规则之下，合伙人小组拥有充分的自主权与自治权，并且能够享受增量利润产生的红利。

当下，永辉在快步平台化转型升级中稳健前进，聚焦生鲜、做强共享平台、升级合伙人计划，“大平台＋小前端＋富生态＋共治理”的模式越来越清晰，“大生鲜食品全产业链共享经济生态圈”的构筑已然在路上。

---

1. 资料来源：周源，华为内部调整云业务部升级为一级部门，财经，2017，https：//www.caijingmobile.com/article/detail/336385？source_id＝40。

第二节 创新性破坏者的组织平台化实践

在数字化技术的助推下，许多产业涌现出以打破客户妥协实现极致化的客户满足为使命的新兴创业企业，它们运用数字科技，创新商业模式，缔造开放、敏捷、扁平的产业平台模式，整合产业资源和专业力量，意图实现产业格局的颠覆和重组。这其中的典型企业，包括意图重新定义中国制造的小米、开创服装行业新模式的韩都衣舍，以及赋能家居家装产业的尚品宅配等。

1.从产品到平台，小米涅槃重生

从2015年抵达巅峰，到2016年跌入谷底，再到2017年重回巅峰，短短3年，小米手机创造了一个凤凰涅槃的奇迹。与此同时，小米全面布局的生态链上新品不断发布，生态链的宏大气象已经崭露头角。

2017年，小米实现营收跨千亿元，其中生态链销售突破200亿元，小米之家数量突破300家，新模式蔚然成型。

巴顿将军曾说："衡量一个人的成功，不是看他登上顶峰的高度，而是看他跌到谷底的反弹力。"于人如此，于企业亦如此。小米的谷底反弹和飞速发展，无疑应归功于小米自称为生态链的开放化平台模式探索。

（1）不忘初心，面向未来——小米为何要全面推进生态链布局

2010年，以一碗小米粥作为创业启动纪念的小米开始进军手机行业，通过极致的产品和粉丝经营的创新商业模式，在手机市场形成了巨大的影响力。

2013年，基于手机形成的庞大用户规模和电子商务等强大的共享平台，小米开始了生态链布局。雷军定下5年内投资100家生态链企业的目标。

到2016年，小米手机在残酷的竞争压力下开始从顶峰下滑，但小米生态链开始发挥其巨大的潜力和强大的对冲作用。生态链的蓬勃发展一方面部分消除了小米手机下滑的负面影响，另一方面通过大量品质优

良、功能先进的高性价比产品，不仅留住了核心用户，甚至还大幅强化了客户的黏性。

小米为什么及时进行生态链的布局？

①改变中国制造的使命

说到小米，不得不提创始人雷军。“小米的定位是一家国民企业，我们在做的事情是推动这一轮工业革命”，雷军常常将“新国货运动”挂在嘴边，驱动内外部同行者。

作为务实的理想主义者，雷军有一个梦想——带动一批与小米价值观一致、有着极客精神的创业者，共同打造极致产品，改变中国制造在全世界人们心目中的印象，让每个人都能享受科技的乐趣。

他认为，任何产品或模式在白热化竞争中都能被快速模仿，唯独梦想与使命是小米的真正壁垒。因此雷军的梦想是不仅自己要做好手机，而且要通过寻找志同道合的伙伴一起，将改变中国制造的梦想，通过更多的产品扩散出去，让小米和它的同盟者扛起再造中国制造业的大旗。

②引领即将揭幕的物联网时代

2013年，雷军察觉到“万物互联”和“智能硬件”风口来临，开始思考小米应当如何顺势而为。

物联网，即以互联网为核心和基础，将用户端延伸和扩展到物与物之间，进行信息交换和通信。物联网本身存在非常明显的网络效应，即连接的智能设备数量越多，单一设备的价值就越高，物联网也同时具备越大的价值。

为此，小米的物联网战略逻辑开始清晰化。首先需要解决的是智能设备的大量普及问题；然后，待联网设备达到一定量级时，小米便可掌握有着巨大价值的用户数据，并拥有制定标准的话语权；最终，小米可以开放物联网平台。

为了尽快实现智能设备的普及化和规模化，通过小米自身大量投资和生产各种智能产品显然并不现实，广泛的外部合作和推动各产品领域的专业人才团队外部创业毫无疑问是最为迅速的一种方式，小米生态链模式应运而生。

（2）价值为轴、资本为媒、由近及远——小米如何进行生态业务布局

①价值为轴

小米生态链的发展坚守“用新国货理念，推动中国制造业升级”的使命与初心，并将“为用户提供极致产品”的核心价值理念浸入生态链公司。是否与小米拥有共同价值观，是对外部企业投资最重要的衡量标准。雷军曾这样诠释：“真诚和热爱就是小米的价值观，真诚就是踏踏实实用真材实料做品质过硬、价格厚道的产品，和粉丝做朋友，用心倾听用户需求；热爱就是聚拢一批追求极致产品的兄弟姐妹，大家做自己喜欢的事情，咬定青山不放松、千难万险不回头，享受创业乐趣。”小米坚持以这一价值观作为投资的准绳。

而随着小米生态链的发展，生态链中会出现与小米价值观不一致的同行者，小米将结束与他们在产品和品牌上的合作，仅作为股东分享投资收益。这种以用户为本，坚持用户最佳体验的极致精神也被称为小米的“疯人院文化”。

案例

小米的九号平衡车

九号平衡车原定于2015年7月21日上市，但6月的一天，雷军看过样车后，认为外观和很多细节都没有达到他所要求的极致，使得之前的设计全部推倒重来，延迟到10月19日才正式发布。这3个月里，纳恩博的工业设计团队常驻小米公司地下一层的会议室修改方案。小米不仅对于产品本身提出严苛要求，对产品说明书这种细节也精益求精，修改了30多版；对产品包装也要求甚高，原本设计的包装包括说明书、泡沫材质、瓦楞内箱和运输的外箱，但经小米改进后，成本由27元做到了接近50元，同时附带头盔和护具套装。纳恩博的高禄峰后来觉得：“这种设计会让用户在开箱的那一刻感觉到厂家的用心，再配上1999元的价格，产生捡了大便宜的感觉。”高禄峰至今对一个场景印象深刻：“小米内部有一个小黑屋，发布会之前，这帮人基本上是废寝忘食地在小黑屋里关着，门口贴张纸，上面写着‘疯人院’，把人逼疯为止。”注

②资本为媒

为快速抢占先机，小米以“投资参股”的方式孵化外部创业团队快速

成长。

小米对外部公司以不超过40%的投资比例参股。自2013年年底启动小米生态链战略以来，孵化企业迅速扩张，截至2017年6月30日，由小米投资的生态链公司达到89家。外部孵化使小米以较低的投资拿到优秀的项目，快速抢占市场；同时依托于生态链公司高性价比的产品打造，阻断竞争对手效仿的机会。

随着生态链的发展，小米对外部公司的投资思路逐渐发生转变：从按领域划分，如出行、玩具、手机周边等，转变为以用户群体划分；从注重投资科技、3C（信息家电）和家电产品品类，到快消品、生活用品等品类；从孵化初创企业到助推中型公司，通过赋能帮助它们进一步发展。

③由近及远

为了稳健推进生态链建设，小米围绕“手机”为圆心，构成由近及远的三大产品圈层。

第一圈层：手机周边，如移动电源、蓝牙耳机、小音箱等。这一圈层基于小米手机的市场占有率和庞大用户群，成为最具先天优势的圈层。

第二圈层：智能产品。对智能硬件的未来发展趋势预判使小米投资孵化了多个智能硬件领域，如空气净化器、净水器、电饭煲等智能化白色家电，和平衡车、无人机、机器人等智能玩具。

第三圈层：生活耗材，如毛巾、牙刷、内裤等。围绕消费品市场需求升级的发展趋势以及为智能科技类产品进行风险对冲的考虑，小米开始稳健地涉足这一类产品市场。

截至2017年年底，小米生态链销售额突破200亿元，成为全球最大的智能硬件孵化生态。生态链中已诞生生产移动电源的紫米、生产智能手环的华米、生产空气净化器的智米和生产平衡车的纳恩博4家独角兽公司，其中华米公司已率先在美国上市。此外，生态链中有20多家企业年收入过亿元，5家年收入过10亿元，生态链公司平均年销售规模增长率达到100%。

（3）平台立基，专业赋能——小米如何面向外部伙伴实现平台赋

能

①平台蓄能

作为年轻的互联网科技公司，资源与能力的不断积累成就了小米的异军突起，并为生态链发展带来源源不断的能量。

首先，打造精兵作战部队。

从创立时的“超强”合伙人，到如今迅猛发展的千军万马，小米一直拒绝平庸，坚持用“一流的人”。小米员工是来自微软、谷歌、金山、摩托罗拉等国内外知名IT企业的资深人才，大部分具备10年以上的资深研发经验。在生态链打造初期，小米内部成立了由核心工程师组建的生态链部门，这些工程师是各领域的专家，他们从手机领域不断跨界研发合作，以创业精神，与不妥协、极致追求的工作态度，为小米生态链带来了巨大价值。

小米的发展离不开精兵团队的持续扩充，为了说服一个一流的硬件工程师加入小米，雷军连续打了90多个电话，几个合伙人不惜花费整整12个小时和他轮番交流。小米联合创始人周光平离开摩托罗拉，挖走了摩托罗拉团队将近数百人的研发精英。小米将专家及领军人才收入麾下，组建了一支能征善战的精兵部队。

其次，建设数据化、智能化的云平台。

小米是一家深度挖掘用户需求、注重用户体验的移动互联网公司。依托强大的硬件销量和MIUI等软件系统，从App、搜索、购物、社交、娱乐等各模块积累了庞大用户数据，大数据的应用呈现出“全生态、多样化”的显著优势，因而小米称得上是一家大数据公司。

目前，小米正抓紧推进“硬件信息化”，加强云平台的建设。2017年，小米云服务用户数突破了2亿，共存储了超过150PB的数据。小米云分为Mi Cloud、小米融合云和小米生态云3个部分。其中，Mi Cloud是手机中的个人中心；小米融合云满足内部MIUI互联网服务、小米的大数据、人工智能、内部的运维、研发、测试等需求，是小米的内部云；小米生态云是专为小米生态链公司提供的一站式云服务，将开放给生态链公司，进行云计算赋能。

再次，深耕专业能力。

打造极致的产品需要极致的专业能力支撑。小米一方面在工业设计、供应链管理、营销渠道平台等原本领先的领域不断精进；另一方面开始大规模投资于原本并不突出的基础技术。

②多重专业赋能

由于小米将生态链公司视为物联网战略的重要组成部分，因此小米平台在品牌、供应链、渠道、投融资、品质、产品定义、工业设计等多方面向生态链公司进行全面赋能（见图10.7）。

案例

小米的工业设计和供应链管理

工业设计是小米产品打造的核心能力。小米的工业设计中心拥有手机设计、CMF（产品的颜色材质与工艺基础）设计、周边产品设计、电视盒子产品设计、UI（界面）交互设计、平面包装设计、各生态链公司设计七大团队，其工业设计水平在国内领先，并在国外崭露头角。小米已获得国家工业和信息化部“国家级工业设计中心”的认定，是目前国内唯一获得此项殊荣的消费电子类企业；米家LED（发光二极管）智能台灯摘得有“产品设计界的奥斯卡奖”之称的德国iF设计金奖；小米净水器（厨上式）获得DFA奖、iF奖、红点奖、IDEA奖、日本优良设计奖等多项设计荣誉。

小米连接全球优质供应资源，通过精准需求计划、先支付后发货的预约，用合作代替控制，以“代工厂＋电商渠道”的新型供应链模式，将用户需求精准地传达给上游供应商，以强大的议价能力为用户提供高品质、高性价比的产品，成就了小米的飞速发展。

在基础技术领域，小米投入巨资成立探索实验室，探索和研究虚拟现实、机器人等最前沿的科技。雷军称，小米未来10年最核心的战略就是人工智能，因此，小米在人工智能领域将持续进行大规模投入。除了自身坚持不断的探索，同时，小米还积极与外界合作加速技术的深化。2017年，小米与百度在人工智能领域达成深度合作，依托百度在人工智能的语音、图像、自然语言处理、深度学习等方面多年的技术基础及发展优势，打造强大的产品竞争力。

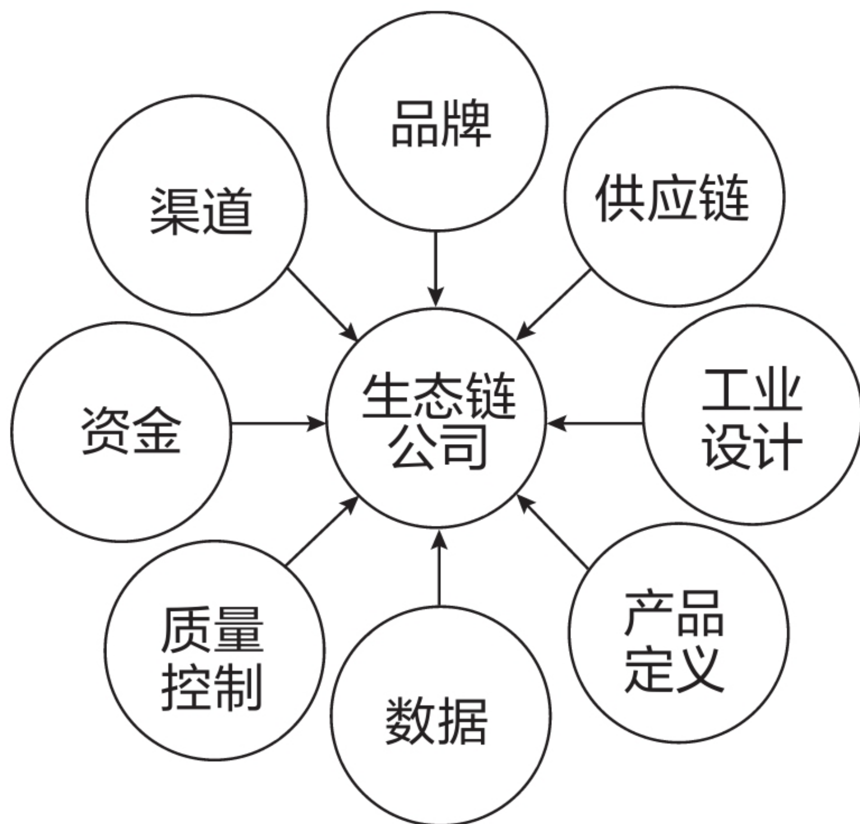


图10.7 小米平台向生态链公司赋能

资料来源：小米生态链谷仓学院。小米生态链战地笔记[M].北京：中信出版社，2017.

小米强大的品牌效应和对粉丝的号召力可以很轻易地为初创的外部生态链企业募集足够规模的启动用户，实现非常高的规模起点。

小米强大的供应链优势能支持外部初创公司以极低的成本进入一个硬件领域，创造最低价的优质产品。如小米移动电源以极低的价格抢占市场，小米净化器在9个月里把产品线跑起来，都是基于小米强大的供应链赋能。

小米会在产品定义和工业设计方面对生态链公司的第一代产品开发给予大力支持；而后，小米会鼓励和协助它们培养自己的产品经理和工业设计团队，以获得自身独立发展的能力。

小米在产品品质上严格把关，生态链公司的产品出来后，需要经过小米严苛的检测，以确保符合小米或米家品牌的品质要求。

小米通过自有资金顺为资本、小米金融、小米众筹、米筹金服等投融资平台，以及与外部资本合作的多种产业基金，形成对生态链公司的强大资本支持。如专注于智能商用硬件领域的商米科技在2014年8月获得小米科技A轮融资，2015年5月又获得小米科技B轮融资；小米帮助代步工具开发商纳恩博全资收购平衡车公司Segway等。

小米拥有包括小米商城、小米京东店、小米天猫店、米家商城等电商平台和300多家小米之家线下销售门店，为生态链上的产品提供了全渠道的销售平台。

在大数据方面，小米云平台副总裁崔宝秋说，要通过小米云服务的形式，把人工智能的能力云服务化，将来会通过云服务将自己的人工智能能力赋能出去，首先赋能给自己内部的各个部门，也会逐步赋能于各个生态链合作伙伴。

总而言之，小米作为小米生态链的领导者，一方面正通过大力投资于各项专业能力做强自身的产品领域，另一方面又将这些强大的专业平台能力赋能于联合舰队的成员，最终，这只强大的联合舰队将在物联网时代真正到来时成为这一领域的王者。

③改造生态链运营团队形成充分赋能的接口

第一，强化对外赋能的接口使得充分赋能更容易。

生态链搭建最初，小米内部以矩阵的组织模式对接外部创业端。一方面，各个专业的工程师负责各生态链公司中属于自身专长负责的那一块，如做设计的工程师对所有公司的设计负责；做市场的工程师对所有公司的市场运行负责。另一方面，他们还会以产品经理的角色负责几个公司。这种专业职能和产品负责人的矩阵式双重角色，在生态链发展的初期，充分运用了每个人才的优势，在人数不多的条件下，支持了生态链的迅速启动（见图10.8）。

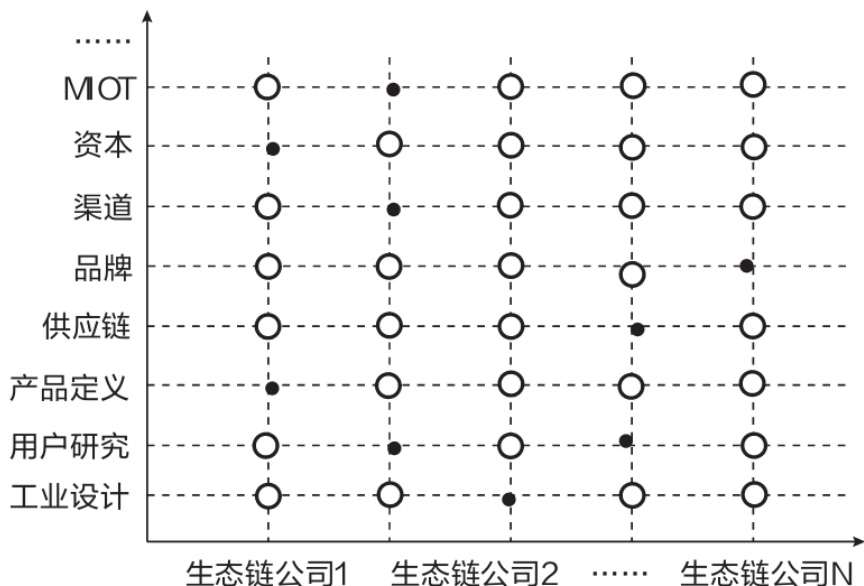


图10.8 小米对生态链公司的矩阵式支持

资料来源：小米生态链谷仓学院。小米生态链战地笔记[M].北京：中信出版社，2017.

随着产品的不断增加，管理复杂性越来越大，问题暴露得也越来越多。为了更好地服务生态链公司，小米着手对它们进行精细化管理。在200人左右的生态链团队中，形成集中采购、品质控制、智能家庭等按功能划分的平行支撑部门及投资人角色，投资人分组管理不同公司及产品，最终将过去一个人同时扮演矩阵的两种角色的模式转变为一个产品经理组支持一个生态链公司的全方位支持模式。

同时，小米摸索了一套共同负责制，以平衡小米与生态链企业在利益上可能的冲突。从2016年开始，小米为每个生态链公司配备两个负责人，一个从生态链公司利益出发，对被孵化的公司负责；另一个从小米的长远利益出发，对小米负责。当意见发生分歧时，二者直接对决或提交更高的层面进行仲裁。

通过强化自身的专业平台，完善向外赋能的生态链管理团队，实现全方位向外部生态链伙伴赋能，小米的生态链模式正表现出日趋强大的整体竞争力。

作为一家诞生于数字经济下的全新物种，小米通过更加长远的战略

思考和更开放的创业孵化模式，形成了面向物联网时代的强大生态链。其面向未来的深邃洞察和面向外部伙伴的开放胸襟，都是值得中国企业家深入自我反思的闪光之处。

祝愿小米能不忘初心，行稳致远，创造更多的小米奇迹。

2.韩都衣舍——目标千亿元的服饰产业赋能平台

（1）从内部创业的平台型组织到开放赋能的平台化大生态——韩都衣舍的千亿元平台梦

韩都衣舍是一家在淘宝、天猫起家的互联网品牌，连续5年排名淘宝女装类目第一。从2008年创业，到2017年销售额突破18亿元，韩都衣舍用了不到9年时间。推动其在服装市场实现指数级增长的主要动力，是韩都人自己创造的一整套平台创业模式，即以互联网用户界面和大数据系统为基础，在公司的各项共享职能平台支持下，全面推进精干和灵活的产品小组创业。正是凭借数百个小组的激情创业和相互竞争，韩都衣舍才能实现每年上新30000款，产品的高性价比和快速迭代更新，推动其快速成长为中国时尚平价女装市场的领导者。

到2017年，韩都衣舍的战略开始全面升级，推出“场内孵化＋云孵化”的线上服饰生态孵化战略。场内孵化是指韩都衣舍原有的产品小组企业内创业的模式，而云孵化是指互联网品牌、线下想转线上的品牌，或国外想打入中国市场的品牌，通过共享韩都衣舍的数据云平台和一系列产业链资源，成功实现线上业务的孵化或升级。到2017年年底，韩都衣舍的云孵化模式已经对接了160多个品牌。

（2）以小组制为核心的开放创业模式

韩都衣舍取得成功的最核心秘诀在于小组制，其内部全称为以小组制为核心的单品全程管理体系。

一般来说，标准的产品小组由3个人组成，产品开发专员主要完成产品设计，页面制作专员负责打开产品的详情页做照片修饰，而货品管理专员负责与生产和仓库对接，掌握产品的库存变化，依据销售动态来确定是继续下单还是进行促销。

韩都衣舍的产品小组被赋予完全的经营责任，具体来说其权利和责

任包括以下内容。

第一，确定款式。产品出什么款式，老总不做决定，也没有设计师总监来做决定，由组员自己做决定。

第二，确定尺码及库存深度。自己确定到底生产几个尺码，3个还是5个；到底生产多少件，500件或是1000件。

第三，确定基准销售价格。

第四，确定参加哪些活动。钻展、聚划算、“双十一”或是狂欢节等，自己决定产品需要参加哪项活动。

第五，确定打折节奏和深度。

每个产品小组启动时都会获得一笔投资，作为订货和购买网页页面位置的所需费用，下个月的资金是上个月销售额的70%。这种投资机制完全基于业绩，使得具有竞争力、经营良好的小组很容易脱颖而出。

在利益分配机制上，产品小组的收益完全取决于小组所经营商品的利润，在小组内部的分配由组长决定。所以，员工的向上状态都是自发的，不需要领导每天去督促推动。

在小组的竞争和淘汰上，韩都衣舍虽没有特设淘汰机制，但无论优劣都会有小组自行解散重组，因为作为组长一般奖金会多于组员，所以一些组员通过一段时间的实践锻炼后，认为自己也可以胜任组长一职，就会出来组织自己的小组。而这时解散出来的相对弱的成员就会奔向这个经验比较丰富的员工，这就好像市场的良性循环一样，形成了内部人才的优化匹配。

灵活和充满创业精神的小组制，使得起家于山东这一互联网不是很发达的省的韩都衣舍，能够迅速克服人才瓶颈，激发全员的创业者精神，实现飞速成长。

（3）不断强化的产业赋能平台

韩都衣舍的组织架构非常扁平，目前拥有七大赋能平台，包括摄影、淘内运营、淘外运营、生产、储运、客服、其他职能，这七大平台共同为300个左右的“小前端”提供完善的资源和能力支持。

在赋能于产品小组成为一家出色的品牌商之后，韩都衣舍并没有满足于现有产业角色和市场地位，而是完成了从品牌商向服务商＋品牌商的双重功能身份转变。韩都衣舍把长期积累形成的系统能力和运营能力，导入全资子公司韩都动力当中，通过“云孵化”及品牌生态代运营的方式为初创品牌、传统大牌、国际品牌、网红品牌等提供线上运营服务。

为了实现对品牌生态的全面赋能，韩都衣舍连续打造了韩都智能、韩都传媒、韩都储运、韩都客服、韩都质造、韩都运营、韩都映像、韩都大学、韩都伙伴九大系统，成为可以为内部创业组和外部生态伙伴全产业链赋能的强大专业平台。

韩都衣舍高度重视对这些专业能力平台的投入和建设，并努力朝着世界级专业竞争力的要求去不断投入。以供应链平台为例：经过不断地超强投入，韩都衣舍已经建成以全面信息化为支撑的高度柔性小单快反模式，建成了国内领先的柔性供应链平台。

以夏装为例，传统服装品牌的订货会一般在每年10～11月举行，订货会后，传统服装品牌的款式都已确定。12月至来年2月，全部服装生产出来后，3月初开始销售，到了6～7月，滞销的库存开始清仓、甩卖。由此，每年10月左右的订货会，在很大程度上决定了传统服装品牌的盈亏。

韩都衣舍同样在每年的10～11月确定第一批夏装款式，12月到来年2月生产，生产的数量是预计销售量的30%～40%。生产数量的比例是按照供应链的返单能力来确定的。3月1日第一批货开始销售。3月货品上架后，公司后台系统开始统计数据，每10天一个周期，会进行“爆”“旺”“平”“滞”的排名，比如上了100款，到3月10日内部系统就会报告各款产品的排名，其中涉及数据模型，核心指标是转化率，排名靠前的是爆款，排名靠后的是滞销款。报告出来后，爆旺款可以返单，马上再生产；如果是滞销款，可以马上打折。夏装销售的旺季是4~6月，一旦卖得不好，就会迅速在市场需求上升的时候打折卖掉。

传统的工厂2月夏装已经生产完，一般4月开始生产秋装，但是韩都衣舍的供应链，一直到5月还在生产夏装。卖得好的爆款还在返单，新款继续生产，只不过越往后生产的单量越少。因为到了季末基本不返单了，7～10天一个返单周期，到了6月也进行夏季清仓，开始做秋装的开

季。

线上线下迥异的模式，使韩都衣舍这种电商呈现出独特的优势。传统品牌一年最多两三千款，而韩都衣舍每年上线3万款左右；前者产品从设计到上架需3个月以上，韩都衣舍只需30天；传统企业售罄率均在50%～60%，韩都衣舍则可达95%。

依托供应链、营销、品牌、客服等全面专业化的赋能平台，韩都衣舍不仅在互联网女装领域形成了强大的竞争力，而且还吸引了一大批国际国内的生态圈合作者，加速了韩都衣舍通过专业化产业链赋能实现千亿元梦想的步伐。

（4）以云计算为核心的大数据赋能体系

2016年，韩都衣舍开始自主研发打造基于云计算的商业智能系统。该系统将电商运营体系中的订单处理系统（OMS）、活动管理系统（PAM）、仓储管理系统（WMS）、企划运营管理系统（HNB）、供应链系统（SCM）和商业智能集成系统（BI）进行了高度集成和互联，形成了高度完整的数字化运营体系。而协同快递平台的物流管理系统（TMS）、协同供应商的供应商协同系统（SRM），则让韩都衣舍的日常运营真正实现了高效、协同。

依托高度互联的信息化系统，韩都衣舍与同行竞品的距离进一步拉大，客户体验的满意度得到大幅度提升。比如最极端的“双十一”促销，在强大的数据信息系统支持下，韩都衣舍做到了开售3分钟就成功发出了第一个包裹，开场7分钟第一个追加订单发出。“双十一”的订单处理速度高达1.5万单/分钟，创造了新的行业纪录（见图10.9）。

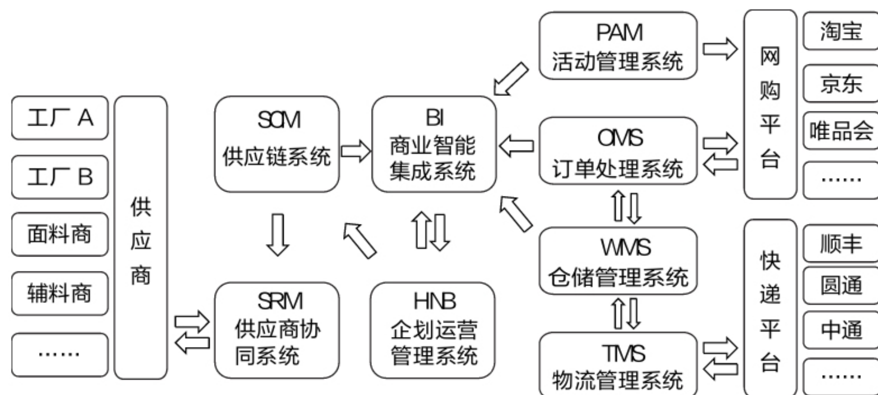


图10.9 韩都衣舍商业智能系统运营示意

面向未来10年，韩都衣舍提出了三大目标：第一，同时服务1000个以上的品牌；第二，实现年交易额2000亿元；第三，创造和带动出100万个就业岗位。毫无疑问，这是个极其宏伟的愿景，但对于正在全力构建世界级服饰产业链平台和努力向全行业开放赋能的韩都衣舍来说，却并非没有可能。姑且让我们拭目以待。

3.尚品宅配：从“定制家具”到“定制家”的家居平台领袖

2018年2月27日，尚品宅配发布业绩快报，据报告显示，公司2017年1~12月实现营业收入53.23亿元，同比增长32.23%，其中，归属于上市公司股东的净利润为3.66亿元，同比增长43.24%。

从2004年创业，不到15年的时间，3个原本从事软件开发和教学的“理工男”，通过全面数字化和开放化的平台创新模式成功跨界，打造出家居产业增长最快的新巨头。

（1）从定制板式家具到定制家——尚品宅配平台战略的全面升级

自2004年创业以来，李连柱和他的尚品宅配一直走在探索的道路上。

从最开始的一家普通的软件公司，到集尚品宅配、新居网、圆方软件、维意定制、维尚家具五大品牌于一体的集团公司，再到一举推出整装平台——“新居HOMKOO整装云”，其前进的步伐从未停止。

尚品宅配起家于一款装饰效果软件，通过在全国装修公司广泛的应用，积累了丰富的家装经验，完成了全国大部分房型库的数据收集。

2004年，李连柱和他的3个伙伴组建了尚品宅配，开始推行板式家具的定制化服务模式。其核心在于以从前端到后端的强大软件系统和强大的设计素材库为基础，通过线上网站和门店一线的设计顾问，实现到家量尺和全屋定制。

2017年，李连柱进一步升级尚品战略，将尚品宅配从“定制板式家具”升级为“定制家”，其核心包括以下两个部分。

第一，全面深化和扩大基于开放平台的全屋家具定制化解决方案，“满足客户未满足的需求”，尚品宅配通过开放平台和平行的建材、

家居非竞企合作，进行抱团结盟，在产品品类上实现互补、实现一站式配齐。“未来，尚品宅配要做可定制的小型宜家。”尚品宅配总经理李嘉聪表示。

基于开放的产品平台，尚品宅配2017年解决方案化的另一个着力点是重点推广“我＋生活方式”，包含“单身贵族、二人世界、伴你童行、学业有成、家成业就、儿孙满堂”六大生命周期，让生活与产品实现整合。李嘉聪提到，随着消费者个性化需求的增强，做全屋定制，不像过去单纯在板件上进行拼凑，以风格、功能来划分产品，而是要上升到生活方式和审美高度。为此，尚品宅配将以消费者的不同生命周期的生活习惯、生活方式为主导，重新研读消费者的需求，改变营销和产品设计解决方案，实现更柔性化、个性化的转型。

第二，全面构建家居整装整合服务平台。2017年，从软件起家的尚品宅配迈出重要一步，正式切入整装市场。但它不是在全国开装修公司，而是向全国的装修公司输出“全屋定制整装”的全新商业模式——HOMKOO整装云，这个由尚品宅配旗下新居网运营的平台，要赋能整装解决方案，让天下没有难做的整装。

湖畔大学教育长、阿里巴巴总参谋长曾鸣教授认为S2b是未来5年最领先的商业模式。他提出真正的S2b其实是S2b2c。整合了前端的供应链的大平台（S），赋能小商家（b），一起更好地服务用户（c）。在B2C很难做到真正的产业升级的时候，S2b2c给了创新者一个切入市场的机会。而HOMKOO整装云就是在实践S2b2c，整合前端装修供应链的大平台，赋能中小装修公司，二者协同，为客户提供更好的全屋定制整装服务（见图10.10）。

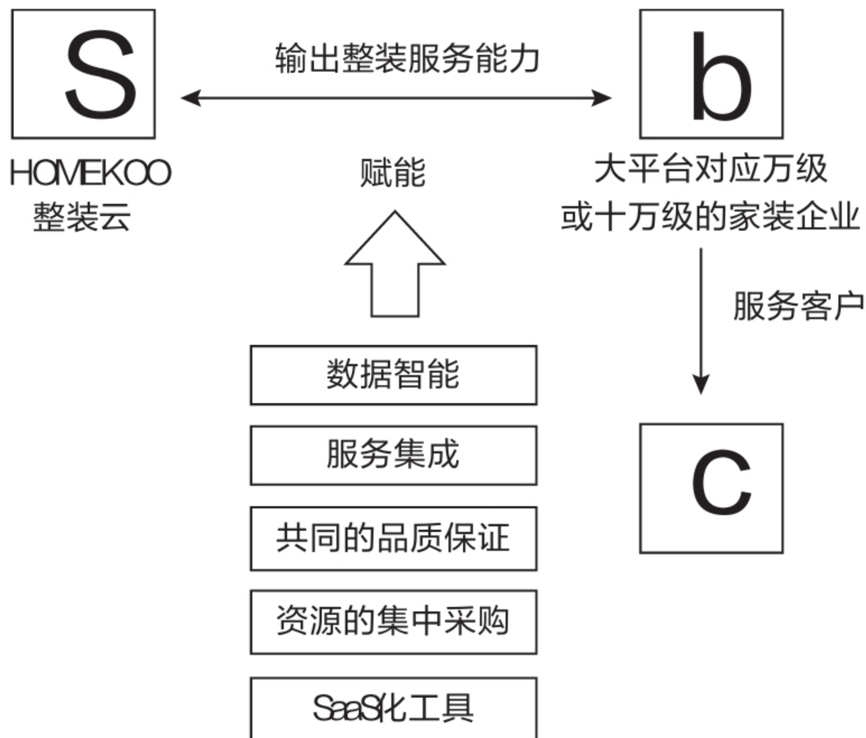


图10.10　尚品宅配的S2b平台实践模型资料来源：http：//jiaju.sina.com.cn/news/20171121/6338581026297938024.shtml。

尚品宅配董服事务长客户李连柱为HOMKOO整装云设定的目标是："帮助几千家中小装修企业，从千万级装修公司做到亿级。"换算一下，就不难得出这样的结论：尚品宅配进军万亿整装的目标是尽快实现自身千亿级市场规模。

从定制板式家具到打造客户定制家的全屋整装和定制平台，尚品宅配不断迭代升维的战略必将驱动其持续高速成长，成为家居家装产业最具潜力的未来领袖。

（2）产业领先的平台专业能力——尚品宅配赋能家居产业的基石

从一家软件公司开始，尚品宅配为了实现对家居产业原有产业的创新性破坏，相继构建了一系列家居产业最具前瞻性的专业平台。

目前，尚品宅配已经形成了300多名软硬件工程师组成的强大数字化团队，100人左右的网络营销团队，1000多人组成的强大电子商务团队，7500人组成的定制化智能化生产供应链，这一系列行业领先的平台

建设，不仅能为内部的前端设计顾问赋能，也能充分赋能于外部的定制家具合作伙伴和整体家装企业。

（3）强大的云平台——实现从前端到后端的大数据驱动

①基于云计算的大数据云设计是尚品宅配最核心的优势

尚品宅配在大数据方面已经建立了“三大库”：一是房型库，尚品宅配采集了全国数千个楼盘的数万种房型数据，基本可以覆盖全国80%的房型；二是产品库，这里面记录了数百家家居企业及数千名第三方设计师的素材，能为消费者提供各种模块和部件，方便设计师做设计组合；三是解决方案库，里面保存了各种依据不同户型所研发的不同“空间整体解决方案”，也达到了百万级别。

云计算和大数据的应用降低了对设计师的要求，使得前端客户和终端设计牢牢地结合在一起，大大提高了生产效率和材料利用率，也降低了设计成本和物流成本。

②以数字标签技术为核心的智能制造是尚品宅配发展的基石

作为定制家居行业工业4.0的领先企业，尚品宅配在很早就开始布局智能制造，并在技术上不断创新，这其中以“数字标签技术”为代表。

在尚品宅配智能制造工厂，通过“数字标签”把一件产品从选材、生产、仓储、物流及安装等环节自动连接管理，以独有的信息化技术将大规模的定制化生产变为现实。这种技术与传统家具制造的最大区别在于，它将“人指挥机器干活儿”变成了“机器指挥机器干活儿”，每一个零件通过二维码扫描，实现机器自动按照需求进行加工。

当人们走进尚品宅配的生产车间，就会目睹机器人制造家具的奇妙场景：操作员只需要在电脑上输入指令，来回摇摆的“机器手臂”就可以取代人工作业，快速而精准地完成取材、切割、钻孔、喷涂等工序，就连之后的检测、搬运、入库也是信手拈来。

“数字标签技术”帮助尚品宅配解决个性化定制与大规模生产的天然矛盾，同时也颠覆了传统的生产方式。工厂每天需生产约20万个完全不同的板件，但通过完整的内部软件系统及数字化标签，实现了让相同的机器同时生产不同规格的板材的可能，日生产能力与过去相比提高了6~8倍，材料利用率从过往的70%提高到90%以上，出错率从过往的

30%下降到10%，交货周期从过往的30天缩短到23天左右。

尚品宅配的智能制造和“数字标签技术”，实质是实现信息化与自动化技术的高度集成。在这个数字标签里，真正包含的是尚品宅配的虚拟现实技术、无线传感技术、通信技术，以及中间的数据库管理、仓库管理、物流管理系统。

③全面集成和数据化的HOMKOO整装云平台是尚品宅配赋能家居整装伙伴的技术保障

HOMKOO整装云平台包括了五大部分：整装销售设计系统，它是实现硬装软装一体化、呈现设计和三维效果的关键；机场塔台式中央计划调度系统，它是整装云的核心调度系统，能够贯穿施工管理的整个流程；BIM虚拟装修系统，即面向施工全流程的设计软件；中央厨房式供应链管理系统；主辅材及定制家具配套品供应链平台。

以供应链为例，在HOMKOO整装云平台上，集结了上百种国内外建材品牌，囊括了从主材到辅材、从定制家具到软装产品的超过10000件的SKU（库存量单位）产品。

而这些均是尚品宅配集团通过长期的沉淀，基于强大的数据化IT系统研发能力，并耗资1亿元、耗时两年打造出来的重大成果（见图10.11）。

（4）开放化和市场化的一线员工社群化自驱动管理，助力一线员工创新创业

设计师作为定制家居行业最核心的人才，其服务口碑的好坏直接决定品牌的口碑，而整个行业存在一个普遍的问题——很多设计师在一个企业里待一两年就会跳槽，为此，尚品宅配推出了“设计岛”，通过打怪、积分、升级的游戏模式，对设计师进行自驱动型管理。

岛上有什么好玩的？尚品宅配总经理李嘉聪介绍了“设计岛”的几大功能，最核心的要素是积分和段位。设计师的各项业绩指标完成情况、用户评价与设计师的积分直接挂钩，每完成一个任务会得到相应的积分。尚品宅配的全国6000多名设计师都在“设计岛”上，设计师从钢铁战士、白银战士、黄金战士到战神总共10个段位，“积分越多，段位越高，薪酬也越高，享受的福利也越好。”李嘉聪表示。

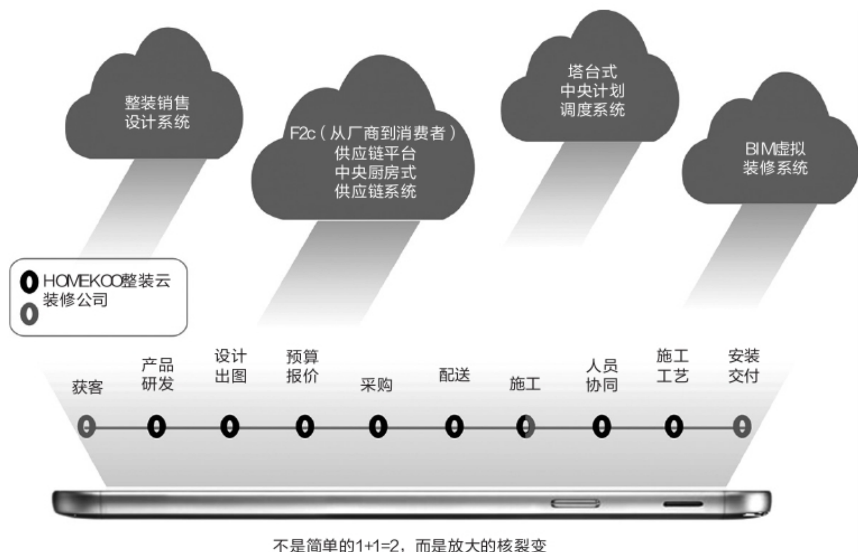


图10.11 尚品宅配的整装云赋能平台模型

资料来源：http：//jiaju.sina.com.cn/news/20171121/6338581026297938024.shtml。

李嘉聪举了几个例子。“比如尚品宅配有即将上市的新品，设计岛就会推出相应的竞赛，设计师的方案被采用率与积分挂钩。”被采用率越高，积分越高，成交最高的还有额外积分翻倍的战略鼓励。设计师的积分有兑换功能，一定的积分可以换取苹果手机、旅行箱、返乡机票、父母旅游等。

段位的功能主要体现在一些“特权”上，设计师段位越高，代表经验越丰富，公司也会优先给其派大单，而段位越低，可能被派到的就是单一空间等小单。2016年，尚品宅配请到了全球知名的意大利设计师阿曼多担任设计总监，并成立“小曼俱乐部”，8段以上的设计师就有机会参与集训营，与著名室内设计师阿曼多亲自进行沟通交流。“这样，设计师就会更努力赚取积分，提高自己的段位。”李嘉聪介绍。

此外，“设计岛”还有对决、交易等功能。设计师的业绩、成交率等关键指标都能作为对决的内容，胜出的设计师可以将对方的积分赢过来。尚品宅配的6000多名设计师，可以把各自的设计方案分享到设计岛，其他设计师可以通过积分购买方案，类似知识共享库。

设计岛以游戏的方式将尚品宅配遍布全国的设计师进行统一管理，

设计师可以通过电脑和手机登录这个系统，查看自己的积分、任务进程，系统也会提醒还差多少积分可以进行升级。

而“设计岛”的所有功能只对尚品宅配的设计师有效，一旦设计师离职，所有的积分和段位清零，“设计岛”上的资源也无法再使用。这对于留住优秀设计师提供了良好保障。“设计师在我们这里玩，认真做事的同时也玩得开心，实现设计师与企业双赢，这是我们团结设计师的新模式，也可以有效提高设计师的忠诚度和积极性。”李嘉聪表示。

设计岛就是尚品宅配自建的一个健康而有序、以市场化为内核的自驱动设计管理生态圈，通过这些与以往完全不同的管理方式，让企业管理更加精细化之余，全国近万名设计师的成长也更加科学可控。下一步，尚品宅配还打算将加盟店店长也纳入岛籍，更加完善整个设计岛的生态。同时还准备将触角伸到非在职设计师中去，将设计岛的交易广场变成一个对外开放的交易平台，吸引更多的外来设计师来交易自己的设计方案。

通过强大的赋能平台，领先的大数据体系，开放的市场化、社群化员工自驱动管理，尚品宅配稳步实现自身的平台升级，一方面对传统家居产业产生了巨大冲击，另一方面也为家居企业的转型升级提供了鲜活的范例。

产业领袖在庞大的客户规模基础上稳步启动大象的数字化舞蹈，产业的破坏者携带着先天的数字化基因冲击并粉碎现有的产业格局，他们起初在互不交叉的产业新旧两端，各自盘踞于两个不同的市场（一般原有产业领袖的客户都是传统客户或传统市场，而新兴的破坏性创新者会以年轻客户或新兴市场为主），但随着他们向更大的平台进化升级，开始不断扩大领地，形成对产业资源的强大引力，在吞噬掉一切产业中间者（指产业中资源规模中等、市场规模中等的传统企业）的份额、瓜分整个产业甚至相关联产业的地盘和资源之后，一场规模宏大的对决终将到来。仅存的赢家将是极致专业、深度开放、共创共治的超级解决方案平台型组织，其内部活跃着从事现有产业、互补产业和一切互补服务，极致细分化、创新化的各种创业主体，支持他们的是各种世界级的资源与能力供应者。他们将彻底终结大部分行业市场高度分散、企业生存容易，而客户需求满足却存在着无数痛苦的妥协的厂商时代，将信息对称、客户主导、随需而变的客户主权时代真正筑实。

数字化商业推倒了传统产业一切有形的资源壁垒，稳定的产业结构和资源分配逻辑将被新的技术和新的商业理念拆散重组。在这一划时代的变革面前，一切终点又都是从零开始的起点。传统产业的领袖者必须放空自我，拥抱数字化商业，勇于脱离自己的舒适区，实现数字化连接基础上的二次创业。对于在产业中处于中游的中小企业，一切依赖资产规模的城池护城墙的消失使得它们面前摊开着巨大的机遇，勇于发挥机动性优势，抛弃脆弱的基础进行全新的创业，或许能实现逆势而上弯道超车。对于那些敏感地嗅到各个产业被破开的伤口的血腥的全新创业者，恭喜你们，这是个最坏的时代，但对你们来说也是最好的时代。

套用某部电影的一句台词，对于中国大部分企业来说，“勿论现在，只问将来”，抛开当前的自我，才能成就未来的新我。这或许是赢得新时代唯一正确的态度。

---

1. 资料来源：小米生态链大起底：55家创业尖兵、4只独角兽，雷军帝国的壁垒与“隐忧”，孙然，品途网，https：//www.pintu360.com/a20757.html。

第三节 中国企业实现平台型组织的几个关键建议

1.脚踏实地，做目光长远的稳重践行者

中国企业直面数字时代的全新挑战，成就以动态迭变的平台型组织为基础的平台化战略，一方面必须大胆实验，因为并没有太多的成功先例可以借鉴；另一方面必须要小心谨慎，稳健务实地逐步推进，避免落入一系列概念化的陷阱，分散掉原本就极为稀缺的资源和精力。要把握好变革的节奏，企业家必须要实现自身的修炼。

首先，企业家要力争成为数字化商业世界未来地图的俯瞰者。

未来的数字化商业世界，客户需求在不断升级变迁，数字化技术和互联网使得客户越来越智慧和苛刻，从而对商业世界的变革产生巨大的需求拉力。同时，技术的裂变和迭代，大数据、人工智能和万物互联的不断深化应用使得技术创新性满足需求的可能性大幅提升，从而对商业世界的演变产生巨大的技术推力。这种推拉交织形成的商业世界变革越来越快，越来越复杂，甚至其多样化程度和快速演变程度已经难以准确把握，企业的核心领导层必须超脱社交平台的碎片式学习和畅销书的热点捕捉，学习如何系统地洞察客户需求演变和技术变迁的轨迹，并通过对需求和技术升级演变的洞察，实现对未来数字化商业地图的宏观审视和高空俯瞰。这样才能把握未来变革的主流，而不至于被各种应景的概念或方法论诱惑。

其次，企业家必须做好坚持从实际出发脚踏实地的践行者。

未来的数字化演进脉络并不难掌握，作为企业领袖更难的在于如何从实际出发，脚踏实地，根据时势的现状和资源能力的现实，务实地设定阶段性的变革目标，并在技术基础和管理能力能够支持的背景下，稳健地朝前迈进。

作为企业领导者，时刻保持对现状的清醒和务实客观的态度，对于推进这一场深及组织灵魂的革命能否最终成功，具有决定性的意义。对于这一点，中国企业家也许能从探路者急躁和概念化的变革失败经历和华为稳健、务实、扎实的变革过程中领会些什么吧。

2.数字奠基，熟谙新时代的先进生产方式

（1）适应数字技术

平台型组织的完善运行是以深度互联和适度智能化的数字化网络为基石的，因此在组织的平台化转型过程中，对数字技术和数字网络的建设的重视是怎么强调都不为过的。

为了推动全员向数字化行为方式转型，企业领导者必须将自己投入数字化工作的环境，通过学习和使用理解数字化的方法和逻辑，进而以身作则推动全员向数字化的生产方式转型。可以很肯定的是，当一家企业的领导者自己徘徊在数字世界的大门之外，他是没办法影响他的伙伴远离传统工作的舒适区，投入数字化的洪流中去的。

（2）运用数字化的先进生产力

数字技术的每一次迭代，都将引发新一轮生产力的指数级增长，并对生产关系和组织模式进行颠覆性的重构，因此，在数字化技术的投入上，要勇于成为前瞻性的实践者。比如，对智能制造的投入，对物联网的投入，对区块链技术的实验。企业只有在把握风险的前提下，大胆推进数字化技术的应用实践，才能真正理解数字化技术变迁背后蕴含的机会和威胁，才有可能成为时代的企业。这一点，中国企业可以从华为、海尔、平安等领先者对数字技术的高度重视和超前投入中学习到一些。

3.聚焦平台，朝向世界级竞争力

（1）专业化的世界级赋能平台是成就世界级竞争力的基础

无论我们如何创新组织实践，组织的核心竞争力还是取决于其专业平台的竞争力水平。世界级的企业需要与之匹配的世界级专业平台，一个不致力于大力提升和强化组织的专业平台竞争力的企业，即使成功地实现了面向客户的创客化或小微化，由于缺乏现代的数字化工具和强大的专业能力赋能，其面向客户的价值创新能力和面对市场的竞争力也是有限的。甚至有时候会因为短期的成本和效率改善掩盖掉一系列需要中长期基础技术和基础管理投入才能改善的问题。

（2）大胆果敢地投入建设未来的专业赋能平台

企业若想实现面向未来的平台型组织转型，必须以对技术、人才、数字化信息体系等专业赋能中台的超前大规模投入为基础，这样企业作为平台主导者的赋能作用才能凸显，以企业为核心的平台才能相对别的平台表现出强大的竞争力。

对专业化赋能平台的投入，企业必须要有长远的决心，学习华为、海尔、阿里巴巴、腾讯等成功企业对研发、数字化技术、人才培养和提升、管理升级等领域的不断投入和面向全球的技术整合，客户的需求问题才能被创新地满足，企业的平台化才能真正创造价值。

4.放下小我，成就社会化的创新大局

（1）仰望星空，追溯企业存在的价值

随着企业的平台化转型逐步推进，企业家逐渐从日常的目标推进和运营协调中解放出来，有了更多的时间，但这时候企业家却不能放松，不能让自己沉迷于打高尔夫、环游世界、参与各种交际活动甚至从政。平台型组织在实现拆散重组、自发驱动的同时，还需要形成每个个体必须遵循的长远目标和价值底线，这样整个平台才能形散而神不散，实现作为整体存在的价值。

当企业家的精力不再聚焦于日常运营协调时，应该时时仰望星空，一方面洞察和探究商业世界演变的逻辑，一方面在浩渺的企业星海中回顾和反思，追问企业存在的意义。只有当企业家构建起越来越清晰的未来商业世界系统认知，并完美回答时代对企业的未来价值的追问，才能在日渐开放的企业中导入明确的未来使命和鲜明的企业价值观，企业才能在开放创造的同时实现集约，才会具备朝向一组明确的客户问题或社会问题集中突破的锐力。

未来的企业，必须是为创新解决客户或社会问题而存在的企业，这一点，脸书和谷歌在阐释自身为何创业及大企业在推动社会创新的责任方面的相关理念值得中国企业家学习。

（2）构建创造价值，分享价值的奋斗机制

平台型组织通过以客户为起点的开放、动态、灵活的组织模式，实现了对员工和外部伙伴的激活，它从根本上颠覆了科层式组织中企业家

或有限的股东成为唯一的剩余分配者的传统利益格局，使得具备高能激励特征的产权激励模式得以在全员中实施。

在平台型组织中创建一套好的创造价值、分享收益的奋斗机制并不容易。

首先，企业家必须要“舍得”。当然，没有企业家会承认自己不舍得，但从内心来说，许多企业家却未必能突破自我走向股权的开放化和收益的全员共享，这种心态的纠结大部分是因为受企业过去的成功逻辑约束，在传统的工业经济时代，企业的成功来自企业家积淀的规模化资源、企业家的社会关系和企业家承担风险的勇气。在这种背景下，企业家和少数股东独享剩余分配的权利自然顺理成章。

随着知识经济时代的到来，企业的核心人才逐渐转换为高度专业、充满创造力和寻求自我驱动的知识工作者。企业必须完成产权激励的开放化，构建共创共享的平台，才能吸引好的知识性人才，因此，企业家必须突破自我，只有先栽梧桐树，才能引来金凤凰。

其次，企业要对何谓价值进行定义，并对如何分享收益进行精心设计。一味地通过拆小组织，明确收入利润，实现每个小团队自产自收，从小微体的微观层面来看是创造了价值，但从企业的宏观层面、从外部客户的视角来看却未必。因此，精心构建从外部客户视角出发，科学和完善的价值创造评估体系和基于价值创造的收益分享机制，才能驱动全员朝着以客户为核心的使命进发。

（3）个人的谦卑成就平台的伟大

在平台型组织形成的过程中，企业家作为变革的主导者必须要有雷霆手段，但一旦平台型组织基本建成，企业家就要适时退回自己的角色，并时刻保持谦卑，这非常重要。

传统科层式组织中的企业家需要权威，必须形成足够的威信和气势。而平台型组织的企业家更像是整个平台网络的发起端，所有内外部参与者是这个网络的合作者，平和、开放、互信是构建良好的合作网络的前提，因此企业家必须从过去颐指气使的最高位置退下来，成为张瑞敏所强调的整个平台的“仆人”和“守夜者”。只有这样，平台才能形成完善的自驱动机制，所有人的所有智慧才能在平台的网络中淬炼，凝结成自发进化的更高级智慧生命体。

企业家要放开纠结的自身利益考量，抛开科层组织中的威权色彩，推动企业构建完善的价值评估和收益分配机制。正是华为、万科、海尔、平安等一系列领先的巨头能够构建高度专业化的团队，顺利实现企业的平台化和员工的共创共享的前提，中国企业应该向它们学习。

5.九死无悔，平台型组织是需要折腾的实践

平台型组织的构建前景辉煌，但其面临的现实挑战尤为艰巨，其中的每一个课题：如何构建张弛有度的使命驱动型战略；如何搭建适合自身的平台架构；企业家如何有序的退回自己的平台守夜人角色，并转变和提升自身的领导力；机制如何构建，使得企业既不至于成为一盘散沙，又能产生基于产权的高能激励作用；人才网络如何开放；数字化系统如何构建……都是需要大量创新思考的复杂问题，都面临着巨大的投入风险。因此，在深入审视和系统设计的前提下，不“毕其功于一役”，稳步推进，坚韧前行，才有可能最终实现平台型组织的未来奠基，并在不断变化的时代成为变化的引领者。

任正非、张瑞敏、郁亮等知名的企业家犹如时代的撞钟人，他们坚持不懈、顺应未来，进行大胆地试探，他们的许多试验也许还不够完美，也许还存在这样那样的问题，但他们没有止步。他们的行动也许能激励更多的中国企业家行动起来。

在全球领先的数字化基础设施支持下，中国企业的数字化革命和平台化转型正如火如荼地上演，通过构建世界级平台，整合世界级资源，赋能于勤奋、坚韧、充满创新动力和创业激情的知识青年，中国企业的平台化转型必将催生更多数字时代的“独角兽”，中国一定能成就更多的世界级企业。

本章小结

一些高瞻远瞩的中国企业已开始运用数字化技术构建平台化商业模式，并全面推动组织的平台化实践。这些企业大致分两类：转型的传统产业领袖和创新性破坏者。

转型的传统产业企业以华为、海尔、平安、万科、永辉为例。

1.华为。经过国际化解决方案化战略与二维矩阵式组织建构、以客

户为中心的随需而变战略和组织赋能化改革，以及平台生态战略和平台型组织打造的3次重大变革，华为从茁壮大树发展为茂盛森林，成为竞争力全球一流的世界级中国公司。

2.海尔。踩着时代节拍的海尔自2012年起开始第5次战略转型——网络化战略，同时在组织上推进全面平台化与小微化，以打造用户驱动人单合一、聚焦价值创造、智能化与开放化的平台型组织，其理论和实践都走在管理世界的前沿。

3.平安。多年来布局金融、医疗、汽车、房产四大生态圈，从内部建设到对外开放，平安集团已建立涵盖前中后平台的架构型组织，并通过聚焦数字化变革打造出全球领先的平安云，让平安从传统金融公司变身为数字科技时代领先的平台化企业。

4.万科。从领先的住宅地产商到城市配套服务商的战略升维，万科的组织亦随之变化，更敏捷的试错委员会、内部创业者孵化和

外部创业联盟、多层合伙人机制、更深的数字化沃土，万科的平台型变革刚刚开始，任重而道远。

5.永辉。以生鲜快速崛起的零售巨头永辉在平台化变革方面堪称先锋，在打造共享的职能平台和生鲜供应链赋能平台的基础上，在不断试错调整中升级合伙人计划，成为“大平台＋小前端＋富生态＋共治理”的代表。

创新性颠覆者以小米、韩都衣舍、尚品宅配为例。

1.小米。肩负改变中国制造使命的小米，围绕小米操作系统与物联网展开3层生态圈，在小米平台之上开放连接外部产品创业团队，逐渐形成使命导向、多重资源与专业赋能的物联网生态链企业，从而不断上演奇迹。

2.韩都衣舍。以小组制为核心模式起家的韩都衣舍在数字化时代不断升级云计算与大数据赋能体系，加强服装产业赋能平台，完善内部创业孵化到外部开放整合的组织平台，日日常新的韩都衣舍正在朝千亿元梦想进发。

3.尚品宅配。从定制家具到定制家，尚品宅配不断扩展的产品服务

边界厚积薄发，终于成为业界领先的数字化家居整合服务云平台。同时，开放的自驱动管理，使一线人才成为企业发展的强劲动力，令尚品宅配表现不俗。

中国企业要打造平台型组织，我们有几个关键建议：

•脚踏实地，同时又目光长远地俯瞰未来数字世界全局；

•数字奠基，熟谙新时代的先进生产方式；

•聚焦平台，大胆投入朝向世界级竞争力；

•放下小我，以创业大平台成就随需而变的解决方案；

•九死无悔，以百折不挠的坚强毅力推进组织变革。

第十一章 平面化、分布式、自驱动一平台型组织的未来展望

以数字化技术为主干脉络的平台化组织打破了以横向职能分工和垂直层级分工为框架的金字塔组织，塑造了一种更加扁平、更加开放、更加敏捷的新型组织结构。它由于能够实现对个性化市场的专业满足和对高速迭代环境的极致应变，成为超级物种企业面对新商业环境时的最优选择。

我们在前文中细致规划了传统企业由金字塔形组织向平台型组织转型的系统模型，包括数字化技术的升级、使命型战略的构建、共创型领袖的修炼、平台型架构和平台治理模式的形成、开放人才生态网络的搭建及与之配套的智能化数字信息系统的建构。这套模型如同理论物理学那样演绎了平台型组织发展的基本规律，对平台型组织的结构和运行机制进行了原理性的阐释。但也如同现实世界与理论物理学构想的未来世界之间存在的巨大鸿沟一样，我们同样会发现即使当前最为领先的企业实践也还与我们设想的模型有着一定的落差。

它们正在加速奔向组织平台化的跑道上，却或多或少保留着一些传统科层组织的烙印。

组织机体的原子细胞仍然保有科层框架。我们在平台型组织中引入了一系列灵活性架构，例如赋能中台、小组制、委员会制等，但即使小米引以为豪的三层架构在微观上也仍然保留着科层体系，职能部门依然存在，部门间仍然以专业分工划定职责。

平台领袖在平台治理中依然发挥着重要的作用。即使我们相对明确了共创型领袖在平台型组织内部扮演的角色边界，并设计了一系列类似决策委员会的治理结构，但仍然无法改变当前的现实：个人领袖依然在民主集中制的平台决策中发挥着举足轻重的作用。

平台的有效运行需要有形机制和频繁沟通。无论是去KPI还是OKR（目标与关键成果法），无论强调中长期激励还是主张即时激励，平台中的个体都需要花费精力成本来制定一套系统的管理机制，并在机制的基础上通过频繁沟通来达成共识。

这些问题的存在并不代表平台型组织模型是一种被人为构想的“空中楼阁”，而仅仅是由于企业在实践中受到技术手段的局限，无法在现阶段完成从传统三维金字塔组织向二维平台化组织的彻底坍缩。

我们已经在第一章和第二章分别通过纵向的历史演化视角和横向的理论解剖视角，阐述了数字化时代传统金字塔组织如何走向崩塌以及组织的平台化为什么成为一种必然。事实上，领先的企业实践也确实在遵循我们描述的方向行进，即扁平化、开放化、智慧化和敏捷化。但显然，出于现实的条件和需要，它们仍然走在去层级、去中心、去管理的中途。

实践可以在探索中前进，但理论却需要极富前瞻性。从开普勒的日心说、牛顿力学三大定律再到近代的相对论和量子物理学，每一代的理论物理都有时代和应用范围的局限，但它们的伟大则源于它们对终极真理的探求：不仅解释了过去和现在，还能够预测未来。

同样，我们在前文中定义了平台型组织变革的方向，并结合理论和现有实践力争完善的在可视范畴内描述了平台型组织的形体框架。但接下来，我们将进一步挣脱思维的枷锁，去大胆想象平台型组织的未来。

接下来，我们将企图揭示，伴随技术的进一步突破，顺延“生存模式升维”和“组织形态降维”的商业物种进化的基本路径，当平台型组织最终完成从三维到二维的彻底坍缩，它将呈现怎样的形态。

第一节 区块链：数字化生产力驱动的去中心化生产关系革命

作为推动人类商业变革的原动力，技术在下一阶段的进步方向仍然是我们探讨平台型组织未来的前提。显然，在以大数据、云计算、物联网等技术为代表的数据化革命方兴未艾的当下，区块链已经成为一项重量级技术，可能改变人类商业甚至人类社会的未来走向。

从严格意义上定义，区块链并不是一种新技术，而是一种由分布式数据存储、点对点传输、共识机制、加密算法、智能合约等技术叠加的新型应用模式。

分布式数据存储技术：一种数据存储技术，将数据分散存储在多台独立的设备上。相对于过去依靠中心服务器的集中式存储，分布式存储更容易满足大规模的数据存储需求，同时也由于“把鸡蛋放在无数的篮子里”，而让数据更加安全和可靠。

点对点传输技术：又称对等互联网络技术，每一个网络中的参与者都是平等的同级节点，作为其他节点的客户端和服务器向它们提供计算能力和带宽。相对于传统的“客户端—服务器”架构，点对点传输架构中不存在中心服务器的模块。

共识机制：适用于不同应用场景对效率和民主的偏向的不同，区块链提出了4种不同的共识机制，包括工作量证明机制、权益证明机制、股份授权证明机制、验证池机制。理论上，区块链可以实现所有节点的秒级共识验证，但这种共识的达成不是取决于节点对某一个中心化机构或是其他节点的信任，而是基于区块链的底层协议和算法。

非对称加密算法：一种由公开密钥和私有密钥对应加密和解密的保密方法。非对称加密算法实现机密信息交换的基本过程，是甲方生成一对密钥并将其中的一把作为公用密钥向其他方公开，得到该公用密钥的乙方使用该密钥对机密信息进行加密后再发送给甲方，甲方再用自己保存的另一把私有密钥对加密后的信息进行解密。甲方只能用其私有密钥解密由其公用密钥加密后的任何信息。非对称加密算法具有极强的保密性，并且消除了节点间相互交换密钥的需要。

智能合约技术：一种旨在以信息化方式传播、验证或执行合同的计算机协议。智能合约允许在没有第三方的情况下进行可信交易，这些交易可追踪、不可逆转且强制执行。在智能合约中，预先定义好的规则和条款被写入计算机代码，基于可信的、不可篡改的数据，一旦达成触发机制，合约将被自动执行。

基于以上技术的叠加和创新应用，区块链创造了一种新型的去中心化的社会协作机制，并以此为基础构建了一个平等、安全、信任、高效的网状协同架构，即网络中的所有节点在架构下拥有完全平等的地位，它们各自拥有相同的加密数据和共识算法，能够确保数据的不可篡改和公开透明，并能通过智能合约用代码自动实现交易逻辑。

相比我们熟悉的中心化的社会，去中心化带来的好处显而易见。

1.实现信息的完全对称

设立中心机构同样是为了解决个体间的信息不对称问题，例如金融机构同时获取借贷双方的信任，使双方向其开放数据，从而在中介体内部实现信息对称并撮合交易。但中心机构的存在却事实上形成了“委托—代理”体系，从而使得个体间信息不对称的架构固定化，反而阻挠了信息对称的进程。

在基于区块链技术所构建的去中心化架构中，个体间基于公开的共识和算法自发建立信任关系，并能够基于非对称加密技术实现数据的安全交换。由于区块链上的一切数据不可篡改，因此个体间可以确保彼此交换的数据真实可靠。这一数据交换过程不需要依赖第三方中介，因而个体间的信息对称得以实现。

案例

区块链技术下的**P2P**借贷平台有何不同

P2P（点对点）借贷平台基于互联网实现借贷两方的自由交易，使借贷效率极大提升，成为互联网金融的重要模式之一。

但2012年来一系列的P2P借贷平台跑路事件却让P2P陷入被口诛笔伐的深渊。而P2P借贷危机的产生实际上是由于借贷个体之间、个体与

平台之间的信息不对称，信息不对称的根源在于借贷平台作为中介扮演的中心机构角色。

区块链可以帮助P2P借贷平台实现去中介化、透明化、风险分散化，解决网贷市场信息不对称的核心痛点。例如，国内某新兴互联网金融平台设想了一种结合区块链的P2IF模式（个人对互联网金融平台），平台上集成大量投资者和网贷机构实现每一笔交易的分散投资，平台上的所有资产、数据和信息流量都在区块链上呈现，使得投资人对网贷机构的前期筛选、中期监控和后期跟踪的全流程风险更加可控。注

2.实现高效的价值传递

移动互联网近乎完美地解决了个体间的信息传递问题，个体间可以随时随地进行便捷而又低成本的点对点信息传递。但互联网无法实现点对点的价值传递，由于价值传递需要保证权属的唯一性，因此价值传递仍然依赖于中心机构来承担记账功能。简单来说，信息的可复制性让信息传递之后发送方和接收方可以同时拥有信息，但价值传递之后，只有受让方拥有价值，转让方不再拥有，而价值转移过程需要中心机构记账实现。

依赖分布式共享记账技术，区块链通过建立去中心化信任，实现了不依赖于单个中心机构的记账，从而能够支持个体间的直接价值交换。从信息交换到价值交换，区块链让传统的信息互联网上升为价值互联网，理论上让价值（或产权）交易成本趋于零，将对商业模式和经济社会的结构产生根本性的影响。

案例

数字资产交易模式

传统个体与个体间的资产交易需要依赖中心机构记账实现，例如银行、股权交易中心、房产交易中心等，但这依然不能规避一些风险，比如交付方是否对资产完全占有、资产本身有无缺陷（如房产是否保有上家户口）等。

但基于资产的数字化，区块链构建了一种更加安全、高效的资产交易模式。

现有A→B、B→C两笔交易，A→B的交易为B→C交易的前序交易。B用自己的私钥制作数字签名，即用前序交易中涉及B（自己）的信息Y（一般包括前序交易的唯一哈希值、B的公钥地址哈希、B在前序交易中的排序、B收到的金额等信息）作为明文计算密文X。B将X作为数字签名和自己的公钥地址附在交易中发给C。

B到C的交易发起后，各节点需要验证一切有关的交易数据。验证节点用B提供的公钥地址解密数字签名X得到明文Y，并与区块链上记录的内容进行比对，验证B提供的公钥地址是否由B持有（付款人持有账户）；同时，计算B提供的公钥地址的哈希，继续与Y中的B的公钥地址哈希进行比对，验证B提供的公钥地址是否为前序交易的收款地址（付款人账户持有价值），进而验证发出的价值是否可追溯到A→B的交易。如两次比对一致，则A→B交易有效。

需要注意的是，这一系列含有大量技术术语的复杂流程可以在智能算法的帮助下一瞬间完成。

3.群体共治成为可能

由于在信息不对称的情况下掌握更加完全的信息，中心机构在理论上能够相对个体做出更加正确和公平的决策。但与此同时也带来一些与集中相伴相生的风险，例如数据集中存储带来的一次性毁灭风险、权力集中隐含的道德和腐败风险、集中决策造成的低效和方向性风险等。

基于个体间信息的完全对称、公开的共识规则和智能化算法，区块链中的个体可以达成与其他个体的自发信任，并在理论上可以实现追求自身利益最大化的自治。每个个体都可以充分即时地表达主张，并在共识机制的约束下通过投票（算力支持）参与决定群体的未来。一旦出现算法允许的分歧，则通过无条件的试错来探索未知而不是通过人为判定预测未来。

案例

以太坊的分叉

2016年4月，The DAO项目上线开始众筹，最终融得超过1150万个以太币，相当于超过1.5亿美元，成为当时全球历史上最大金额的众筹项

目。

但2016年6月，以太坊工作人员指出The DAO项目存在递归调用漏洞，并在随后几天提交修复方案等待The DAO成员审核。

然而在修复之前黑客发动漏洞攻击，向一个匿名地址转移了360万个以太币，但受制于The DAO的28天锁定期原则，黑客无法立刻对这部分资金进行转移。当天以太坊停止对所有交易的验证，但此行为被社区诟病为“中心化”干涉，违背区块链本意。以太坊随之提出分叉方案，在软分叉被指出存在技术风险外，以太坊创始人维塔利克·布特林（Vitalik Buterin）提出硬分叉设想，并获得85%的算力支持。

之后支持硬分叉的算力逐步增长，The DAO的资金得到相当程度的保全。虽然分叉后的短链在10%算力的支持下一直得到保持[支持短链的组织指硬分叉提案被提出时即宣布反对硬分叉的以太坊经典（Ethereum Classic）]，但此次事件依然成为以太坊在处理分歧时多次分叉中的一次标杆事件。

信息对称、价值传递、群体自治，基于一系列去中心化的底层技术，区块链为我们构建了一种所有个体围绕统一目标自发建立连接的新兴生产关系，它们自发达成共识、自发建立信任、自发交换价值、自主决策管理，从而极大降低了价值交换带来的一系列成本（信息搜索、签约履约、产权转换等市场交易成本），让不受时空限制的个体间大规模协作成为可能。

区块链在技术层面尚处于启蒙阶段，目前在现实中的应用场景也较为局限，例如政府利用区块链来实现土地凭证记账，金融机构利用区块链加强数据安全、提升金融效率和降低信任成本，农业和食品企业用来追踪农产品的产地和流通，物流企业同样利用区块链来管理仓储和配送中的无数货品。

但区块链的未来我们却可以大体预见，根据区块链科学研究所创始人梅兰妮斯万（Melanie Swan）的观点，区块链未来的发展将分为3个阶段：可编程货币阶段，区块链更多地被应用于数字货币领域的创新；可编程金融阶段，区块链将被用于进行合约（尤其是商业合约）和交易层面的创新；可编程社会阶段，区块链将被广泛应用于各个领域人类组织形态的变革。

我们即将在数字化技术的驱动下迎来一个以区块链技术为底层的去中心化世界，这对我们的商业形态和企业组织究竟意味着什么？

---

1. 资料来源：http：//www.cebnet.com.cn/20171023/102435947.html。

第二节 去中心的商业：无边界业务和彻底扁平的价值网络

数字化技术正使我们所处的商业环境发生剧变，外部环境由于需求的复杂化、竞争的超限化和持续不间断的迭代而变得不可预测，企业能力的构建逻辑也由于数据成为新能源而从过去的“行业分工”走向“平台共享”。为了适应新的环境，平台型企业物种应运而生，并引领人类商业进入“平台经济时代”。

基于经营要素的数字化，平台型企业能够打破时空限制，实现业务的开放性，并在此基础上搭建“多业务—多用户”的即时互动体系，触发网络效应，达成指数级增长。

为了与平台企业形成对比，杰奥夫雷·帕克（Geoffrey G.Parker）、马歇尔·范·埃尔斯泰恩（Marshall W.Van Alstyne）、桑基特·保罗·邱达利（Sangeet Paul Choudary）在《平台革命》一书中将采用传统模式的企业定义为“管道企业”。

如果我们把管道的横截面理解为企业经营业务的边界范围，将管道的长度理解为企业在垂直产业链上的涉足深度，那么我们其实可以将传统企业平台化的过程形象地理解为管道被不断挤压的过程：随着业务管道被不断挤压，横截面越来越大，代表业务边界的不断扩大，管道越来越短，代表企业进入的产业环节越来越少。

但不可否认的是，单凭数字化技术并不能使这一平台化的过程达到极致。受制于中心化的架构和制度安排，数字化技术只能使平台企业的外部交易成本大幅降低，却永远无法消除。这也导致平台企业的业务虽然更加开放但终有边界，平台企业的价值链虽然扁平但终有深度。

相比之下，区块链技术创造的基于自发信任的去中心化架构在理论上让交易成本接近于零，从而能够推动企业彻底实现平台化进程。

1.业务的无限升维：从开放性到无边界

相比土地、厂房、设备等传统商业经营要素，作为新商业基础能源的数据让跨行业的价值交换成本极大降低。但由于数据沉淀和交换过程都依赖于中心机构，而中心机构天生没有相互交换数据实现信息对称的意愿，这在事实上大幅收敛了价值交换的边界。

以各类企业对于数据资产的争夺为例，传统商业的数据掌控在拥有客户沟通界面的品牌商和零售商手里，由于认识到客户数据的重要性，它们将其视为核心资产加以保护。除非与其他主体达成某种深度合作关系，企业几乎没有共享和交换数据的动力。

线上平台出现之后，开始如同黑洞一样虹吸商业世界中的所有数据，并逐渐利用这些数据向各行各业赋能。这极大扩展了数据的交换边界，从而带来更多跨界创新的可能性。

但与此同时，线上开始形成多个数据中心（如亚马逊、阿里巴巴、京东等），品牌企业与线下零售商出于对线上中心机构的不信任也开始纷纷自建数据中心。最终仍然形成多中心的数据存储结构，它们由于无法实现自发信任而彼此割裂，不能进行相互间的数据交换而掣肘业务的跨界延展。

我们可以设想未来的区块链世界，市场中的个体拥有极富价值的数据宝矿，只要它们基于公开共识和算法与其他个体建立自发信任，就可以对数据进行非对称加密并向对方实现点对点的传输。在信息交换的同时，由于价值（或产权）交换同样不依赖于中心机构，交易成本的趋于零使得它们可以随时随地重组价值资源，实现业务创新。

案例

基于区块链的通用积分平台

作为国内重要的异业积分联盟平台，畅由数字积分生态联盟运营平台着力于数字积分的发行、交易、兑换和结算。2018年1月，畅由正式宣布其3.0时代的运营模式，并且引入区块链技术。

基于互联网的异业联盟模式帮助畅由搭建起一个“积分管理＋消费＋娱乐”的多场景“积分生态圈”。在这个生态圈内，畅由创造出了“畅由积分”这一虚拟资产，并引入区块链技术打破各个不同种类积分系统之间的壁垒，让“畅由积分”成为可与其他任何积分兑换的“通兑积分”，让不

同来源的积分在同一平台上被查询、管理和使用成为可能，用户也可以将自己手上种类不一、价值不同的积分一键汇集到畅由的平台，而后无障碍地兑换所需商品和服务。

目前畅由的场景除了涵盖了通信、银行、航空等传统积分兑换商品的场景，还接入了财富管理、游戏娱乐等场景，并计划未来将场景延展至零售、旅游、酒店、保险等各行各业。

2.能力的彻底共享：从扁平化价值链到平面化价值网络

数字化时代产业内部的价值链垂直分工同样不再重要，基于无处不在的即时化数据，不同环节的企业可以同时面向客户进行方向一致、步伐一致的协同行动。但与个体间跨越行业边界相互连接过程中存在的问题类似，中心机构的存在让个体间跨越产业链环节边界相互连接的过程同样困难重重。

以供应环节的演化为例，在数字化时代到来之前，传统品牌商一般选择自主生产，以实现对产品品质、交期和成本的强力管控。当初步的信息化技术开始普及，对第三方供应商筛选和管控的成本大大降低，品牌商也开始尝试将部分产品委托给在某个维度上表现出更强专业竞争力的第三方厂商，集成供应链管理技术跃出水面，品牌企业的传统生产部门也开始升级为更加扁平的供应链管理部门。

数字化技术更进一步，基于大数据的智能算法在技术上让品牌商的供应链管理失去意义。但现实中企业的供应链管理部门依然存在，这同样是由于个体间信任缺失而必须依靠中心机构来建立信任关系。

为了更加直观地理解，我们虚拟一家品牌公司。它拥有50家核心供应商，由于长期保持深度战略合作关系，因此它们基于彼此的信任实现了数据的互联互通，除非遇到意外事件，品牌公司对这些核心供应商几无管理的必要。但这50家核心供应商背后存在2500家子供应商和125000家孙供应商，即使与这数十万家供应商全部实现数据互通，品牌商依然无法规避一些风险，例如这些子供应商或孙供应商会不会数据造假，或者它们会不会采取一些违背合约的举措？品牌商与这些子供应商、孙供应商缺乏自发信任的结果便是50家核心供应商的地位被进一步强化，因为双方必须依靠它们作为中心机构来建立信任。

我们同样可以想象未来的区块链世界，品牌商与50家核心供应商、2500家子供应商、125000家孙供应商之间基于公开的共识和算法建立个体间的信任，它们确保一切数据真实可靠，并在此基础上签订智能合约，一旦触发生效机制合约即被自动执行。此时的供应链管理失去一切意义，供应环节最终进化为一个由无数数字化厂家共同组成的平面网络。

案例

沃尔玛探索基于区块链的供应链管理

2017年，沃尔玛联合IBM和清华大学，将超级账本区块链系统用于食品供应链管理，以中国猪肉供应和美国农产品为试点，探索区块链的实际应用方式。

和其他零售商一样，沃尔玛多年来一直尝试改善食品供应链的透明性和可追踪性，但是种植户、包装工人、供应商等并不总能提供他们需要的数据。

现在智能手机和云计算以及区块链账本让深度追踪变得可能，智能手机无处不在，即使是偏远的乡村，沃尔玛也可以开发手机应用，获取区块链账本。

基于IBM开源平台超级账本（Hyperledger）的区块链系统将帮助沃尔玛记录每个参与猪肉等商品处理的机构的身份信息和交易数据。

在区块链账本中设置供应链，还可以帮助沃尔玛在几分钟内追踪所有数据，这将大大改善沃尔玛的供应链效率。

如果说数字化技术在生产力角度为平台企业的生存模式提供了实现可能，那么区块链技术则从生产关系的层面让平台企业与外部环境形成了完全的自治。换言之，在数字化生产力的基础上，区块链技术所构建的去中心化生产关系会真正让平台企业基于业务的无限升维和彻底共享的价值网络，不断进化为更加庞大的超级物种。

第三节 平面化、分布式、自驱动：平台型组织的未来展望

面向数字化时代，企业生存模式不断升维，企业组织也必须向扁平化、开放化、智慧化的方向持续进化。而数字化生产力与区块链生产关系的叠加将极大加速组织的平台化进程，通过持续努力地去层级、去中心和去管理，平台型组织在未来将呈现出平面化、分布式、自驱动的组织形态。

1.平面化

基于公开的共识和算法，以及不可篡改的数据，传统垂直价值链环节被重新解构为平面化的价值网络，映射到企业组织内部便是供应链管理、渠道管理、营销管理等中间管理部门彻底失去存在的必要。

围绕特定目标，企业可以基于真实数据在极短的时间内甄别组织内外部的世界级人才，并在一瞬间与能够达成共识的人才形成合作关系，签订智能合约，并在目标的实现进程中实施智能化的监控，最终依照目标达成情况自动履行合约。

在基于区块链的企业运作模式中，网络中流动的个体围绕目标聚散形成自治的临时组织。不仅中间层失去价值，甚至企业领袖的作用也被大幅削弱。此时，平台型组织最终实现对传统金字塔组织的彻底去层级，在孜孜不倦的扁平化努力后完成了组织的平面化降维。

2.分布式

在以区块链技术为底层基石的去中心架构中，网络中的个体自发建立信任，并自主交换数据和自动实现交易，中心机构的消失让平台企业能够打破信任壁垒实现无边界的业务创新。无边界的业务扩张需要无边界的组织能力，平台型组织不断模糊的组织边界也最终消失。

与此同时，通过分布式记账、共识机制、智能合约、智能算法等一

系列技术安排，区块链最终消除了个体间的价值交换成本，即我们所熟知的市场交易成本，包括信息搜索成本、沟通谈判成本、签约履约成本等，这在经济学意义上让企业组织的无边界成为可能。

在不断开放化的过程中，传统组织中的一切中心机构不再具有意义。无论赋能中台，还是创客前台，都需要不断进行开放直至无边界的资源整合，才能满足业务无边界扩张的需要。平台型组织实现彻底的去中心，表现出分布式、网格型的特征。

3.自驱动

虽然数字化时代平台型组织的运行机制更加富有弹性，但组织的有效运行仍然依赖OKR、中长期激励等一系列有形机制。在机制的基础上，组织中的个体仍然需要通过频繁沟通和协调来达成共识。所以，此时平台型组织的运行逻辑仍然是将目标驱动转化为管理驱动，只是赋予了管理数字化时代的新内涵，比如更加注重过程管理以及更加注重长期价值创造。

区块链下的个体实现了完全自治。信息对称的实现让它们具备了自主决策的条件，它们只需要在公开共识和算法的基础上，最大化地发挥自身能力参与价值创造过程，便能在目标实现的那一刻触发智能合约的自动执行，从而参与由于目标达成而带来的价值分配。一切管理工作都显得多余，平台型组织也最终实现了“目标—个体”的自动化高效运转。

平面化、分布式、自驱动，区块链技术下的平台型组织并没有超越我们之前所定义的组织特征，而只是基于去中心化的新兴生产关系，传统组织面向平台化的变革变得更加彻底。具体而言，它们不仅是扁平化，还是平面化；不仅是开放化，还是分布式；不仅是智慧化，还是自驱动。

我们之前细致论述了平台型组织变革的系统模型，它将最终引领企业组织走向我们所描绘的未来。

最后，我们将再次列出一些现实商业中的案例，它们如今的组织已经大体吻合未来平台型组织的基本特征，希望启发大家更多的思考。

案例

没有老板的Valve公司

Valve公司是美国华盛顿州贝尔维市的一家游戏开发商，代表作品有半条命、反恐精英、求生之路、DOTA2等。

公司自1996年成立以来就保持着“无老板”状态，也没有经理和公司点名指定的项目。

当有新项目出现，一般都会出现一个没有名分的项目经理；如果没人站出来挑头，那通常意味着这个项目不值得继续做下去。

当小组成员无法就是否保留某个产品达成共识，那么就由市场来决定。正如一名公司的离职员工所说：“如果我们真的谁也说服不了谁，当然这种情况很少见，我们就把产品放到市场上，看看到底谁是对的。”

公司内部没有上下级关系，没有职位升迁的说法，收入由同事决定（员工给其他同事排名，把票投给他们认为能够创造最大价值的人），工作时间由员工自己说了算。

Valve公司只招募主动性强的员工，300名员工自己负责招聘同事，从事自认为值得投入的项目。每个员工都可以参与人员招聘的过程，并由团队集体做出决策。解聘同样如此，团队共同决定是否将表现不好的成员解聘掉。注

点阵架构的戈尔公司

戈尔公司是一家化学原料研发、生产与销售公司，除了1000多种为人津津乐道的产品外，公司最为人所知的是公司在组织管理上自创的“戈尔模式”。

“无障碍”结构。公司不采用一般企业的森严等级，而是开创了不设等级制度的“网状”扁平架构，即企业是由众多很小的任务小组组成，并不存在那种自上而下的指令系统或者预设的交流渠道。

伙伴而非员工。伙伴（而非雇员）进入公司后将会按工作领域进行划分，在其导师（而非上司）的指导下，不断加深对机会和团队目标的理解，寻找与其能力相适应的项目并承诺负责。

自然领导法。如果想获得负责人的位置，就必须自己争取追随者。

因为公司中没有固定的指令传达系统，所以人们无须听命于人。只有靠自己的天赋吸引他人，吸引其他有天赋的人与你合作，凭借你对工作的激情和积累起来的声望，把别人团结到自己身边。

团队决策。每个任务小组采用“同伴决策”模式，即团队拥有最大的决策权。以负责人和同伴的薪酬待遇为例，会由一个专门的委员会通过评估每个人在任务中的贡献来做出决定。

“戈尔模式”为公司带来了巨大收益，公司目前在全球拥有9500名员工，全球销售额超过30亿美元，且几乎成为全球及各地“最佳职场”的常客。

可编程的分布式自治组织

“The DAO”是一个海星状的区块链组织，一个没有单一领导者的分布式组织。

作为支持以太坊相关项目的工具，“The DAO”项目从投资者手中筹集到价值超过1亿美元的以太币，在世界众筹排行榜位列第二。

形象点说，可以把“The DAO”理解成一个枢纽，用于将以太币分散到其他创业公司和项目中。“The DAO”的支持者所收到的投票权（购买了DAO数字代币），可以用于帮助决定组织的未来发展方向，以及哪些项目在投票期过后会得到实际的资助。

不仅架构上极其创新，事实上连“The DAO”的发起者至今都仍然是一个谜。“The DAO”的生意伙伴Slock.it项目的联合创始人兼首席执行官表示：“我们也不知道是谁发起了这个项目。当然，我们可以在区块链上看到这个地址，但我们不知道谁拥有着这个地址，与它对话的唯一方式，就是提出意见，并进行表决。”

“The DAO”即是一种典型的道斯组织（DAOs），它具有以下特征：第一，组织形态是分布式自治组织（DAO）；第二，组织运作基于智能合约，可编程，可升级；第三，基于代币进行激励。注

海尔金控：区块链技术打造“资本乌托邦”

在人工智能、云计算、大数据、物联网“泛滥”的今天，海尔金控也不断“尝鲜”，利用新技术、形成新链接、推进大融合，丰富智能“产业投

行”的内涵。

海尔利用区块链这一安全、共享的分布式技术，打造出海尔智能合约平台，连接客户、物流、银行等多种合作伙伴，覆盖签约、交付、运输、付款、结算等整个商业活动的全生命周期。

在订约前，双方可以使用标准化的合同模板进行事前公议，极大地减少了在商讨阶段起草无指向性的协议的不便。

在订约过程中，需要签署的合约在内部实现实时同步和线上交互，省去了多个对象重复审阅合同的冗长环节；同时，区块链技术还能帮助订约双方直接在线上交涉、公议，并同时对合约及交互内容进行实时记载，最终完成线上电子签约，实现全流程证据固化。

而在合约订立后，海尔的区块链技术还将智能触发履约，并对双方的履约情况实时显示。

除此之外，通过收集、整理、大数据分析海量的合约内容，智能合约平台也将通过机器学习的方式，逐渐丰富和优化各类合同文本模板，从而极大地减少在不同情景下进行烦琐调查和撰写的人力及时间成本。

海尔智能合约平台颠覆传统的合同签订流程，在全球首次探索在法律领域运用区块链技术，将合同形成时间从过去的22天缩短为2天，实现了各生态攸关方的共创共赢。

本章小结

实践可以在探索中摸索，但理论却需要有前瞻性，前文在可视范围内描绘了平台型组织的框架，本章进一步挣脱思维的枷锁，大胆想象平台型组织的未来。

沿着“生存模式升维”和“组织形态降维”的商业物种进化的逻辑路径，平台型组织最终将完成从三维到二维的彻底坍缩。

区块链技术将掀起一场以数字化生产力为驱动的去中心化的生产关系革命。而去中心化可以带来信息的完全对称，实现高效的价值传递，使群体共治成为可能。

在商业领域，去中心化将产生业务的无限升维，从开放边界走向无

边界；企业能力能够彻底共享，从扁平价值链进化到平面价值网络。

在上述力量的作用下，未来的组织将呈现为平面化、分布式和自驱动三大特征。

1.基于共识、算法和真实数据，企业的分层将被彻底压平，完成组织的平面化降维。

2.每个节点之间相互信任、自动连接，使同一平面上的中心化组织被分布式网格替代。

3.个体完全自治，信息对称推动完全自主决策，组织的管理激励进化为完全的自驱动。

---

1. 资料来源：http：//zhiku.trjcn.com/detail_191710.html。
2. 资料来源：http：//www.woshipm.com/blockchain/952552.html。

参考文献

[1]杰奥夫雷G.帕克，马歇尔W.范·埃尔斯泰恩，桑基特·保罗·邱达利.平台革命：改变世界的商业模式[M]志鹏，译.北京：机械工业出版社，2017.

[2]陈威如.平台战略：正在席卷全球的商业模式革命[M].北京：中信出版社，2016.

[3]陈威如.平台转型：企业再创巅峰的自我革命[M].北京：中信出版社，2016.

[4]刘学.重构平台与生态：谁能掌控未来[M].北京：北京大学出版社，2017.

[5]宋旭岚，许新.生态战略：如何打造生态型战略[M].北京：机械工业出版社，2016.

[6]斯坦利·麦克里斯特尔，坦吐姆·科林斯，戴维·西尔弗曼，等.赋能：打造应对不确定性的敏捷团队[M]林爽喆，译.北京：中信出版社，2017.

[7]钱颖一.现代经济学与中国经济改革[M].北京：中国人民大学出版社，2003.

[8]安德鲁·麦卡菲，埃里克·布莱恩约弗森.人机平台：商业未来行动路线图[M]林丹明，徐宗玲，译.北京：中信出版社，2018.

[9]克里斯蒂娜·沃特克.OKR工作法：谷歌、领英等顶级公司的高绩效秘诀[M]明道团队，译.北京：中信出版社，2016.

[10]徐晋.平台经济学[M].上海：上海交通大学出版社，2016.

[11]丹娜·左哈尔.量子领导者：商业思维和实践的革命[M]杨壮，施诺，译.北京：机械工业出版社，2016.

[12]陈春花.激活组织：从个体价值到集合智慧[M].北京：机械工业

出版社，2017.

[13]陈春花.激活个体：互联时代的组织管理新范式[M].北京：机械工业出版社，2017.

[14]赵刚.区块链：价值互联网的基石[M].北京：电子工业出版社，2016.

[15]唐·塔普斯科特，亚力克斯·塔普斯科特.区块链革命[M]凯尔，孙铭，周沁园，译.北京：中信出版社，2016.

[16]大卫·罗杰斯.智慧转型：重新思考商业模式[M]胡望斌，等译.北京：中国人民大学出版社，2017.

[17]里德·霍夫曼，本·卡斯诺查，克里斯·叶.联盟：互联网时代的人才变革[M]路蒙佳，译.北京：中信出版社，2015.

[18]乌麦尔·哈克.新商业文明：从利润到价值[M]吕莉，译.北京：中国人民大学出版社，2016.

[19]郭士纳.谁说大象不能跳舞[M].北京：中信出版社，2015.

[20]约翰·科特，W.钱·金，尼廷·诺里亚，等.引爆变革[M]陈志敏，时青靖，等译.北京：中信出版社，2016.

[21]蔺雷.内创业革命[M].北京：机械工业出版社，2017.

[22]比尔·康纳狄，拉姆·查兰.人才管理大师[M]刘勇军，朱洁，译.北京：机械工业出版社，2015.

[23]吴晓波等.华为管理变革[M].北京：中信出版社，2017.

[24]布莱恩·贝克尔，马克·休斯里德，理查德·贝蒂.重新定义人才[M]曾佳，康志军，译.杭州：浙江人民出版社，2016.

[25]洪华，董军.小米生态链战地笔记[M].北京：中信出版社，2017.

[26]克莱·舍基.小米之道[M]张琪，译.杭州：浙江人民出版社，2017.

[27]吴正炜.小米逻辑[M].北京：北京理工大学出版社，2016.

[28]黎万强.参与感：小米口碑营销内部手册[M].北京：中信出版社，2014.

[29]王钦.人单合一管理学：新工业革命背景下的海尔转型[M].北京：经济管理出版社，2016.

[30]曹仰锋.海尔转型：人人都是CEO[M].北京：中信出版社，2017.

[31]彭剑锋，云鹏.海尔能否重生[M].杭州：浙江大学出版社，2015.

[32]比尔·费舍尔，翁贝托·拉戈，刘方.海尔再造：互联网时代的自我颠覆[M]曹仰峰，译.北京：中信出版社，2015.

[33]张瑞敏.跟张瑞敏一起读《时间简史》[J].中国机电工业，2017年第12期.

[34]姚咏梅.时代的海尔——听张瑞敏解读海尔变革[J].中外企业文化，第7期.

[35]胡泳.海尔的变革之路[J].管理.第469期.

[36]穆胜.释放潜能[M].北京：人民邮电出版社，2017.

[37]宗毅，小泽.裂变式创业：无边界组织的失控时间[M].北京：机械工业出版社，2015.

[38]康志军.事业合伙人[M].北京：机械工业出版社，2017.

[39]陈皓.合伙人时代[M].广州：广东经济出版社，2017.

[40]乔治·扎卡达基斯.人类的终极命运：从旧石器时代到人工智能的未来[M]陈朝，译.北京：中信出版社，2017.

[41]吴晓波.腾讯传[M].杭州：浙江大学出版社，2017.

[42]孙力科.华为传[M].北京：中国友谊出版公司，2018.

后记

写作并修改完这本数十万字的作品，并提交给出版社时，正值2018年的春夏之交，从帮助企业推进战略的过程中萌生这一理念，到真正完成大量标的企业的沟通、案例研究和理论延展，历时整整3年，在此期间，这一具有前瞻性和不确定性的课题探讨，得到了大量中国企业家和企业高管团队的巨大支持，包括华为、万科、海尔、阿里巴巴、腾讯、京东、永辉等，以及肖知兴、陈威如、龚炎等诸多教授和管理学者的指导和帮助，在此一并表示感谢！

数字化正在改变我们的时代，在高度透明和即时互联的数字化技术支持下，商业正变得日益动态、复杂和难以把握，企业的战略布局必须一方面洞悉本质，一方面不断试错。企业在围绕未来的本质洞察进行基础设施布局的同时，必须同时开展大量的敏捷化项目。为了适应不断迭代的商业环境，实现企业在不断打怪中升级，一种全新的组织模式——通过数字化和智能化技术集成基础设施，并赋权赋能于高度灵活的一线创业项目的“平台创业”组织应运而生。

这种组织崇尚赋能而不是管控，主张开放而不是封闭，强调动态迭代和充分流动而不是静态锁定。它一方面强调面向不确定性的灵活，另一方面又进一步凸显和提升作为客户需求极致解决者和社会责任承担者的使命感，并将这种使命感作为一种强制性的组织气质浸润于组织的每个人和每个合作者。因此它一方面将极大减轻企业家们作为具体业务经营者的压力，另一方面又高度强化和提升了企业家作为使命领袖和价值观底线捍卫者的“道义之责”。企业家必须思考在这种全新的组织管理思维的推动下，自身如何转换角色，并全面推动企业组织结构和治理模式的变革和重构。

在领先于全球的数字化技术背景下，中国市场涌现出一大批不断拓展创新的平台化组织实践者。任正非先生一方面坚韧地锻炼管理和技术基本功，几十年坚定实施基础平台的“芭蕾脚训练”，另一方面不断革新自我打造高度流动和赋权一线的项目型组织；张瑞敏先生不顾外部非议，前瞻性地试探将传统的巨型科层式组织拆散成生机勃勃的创业生态，并不断重新定义自身的角色，将自己最终视为组织的保姆；马明

哲、郁亮、张轩松等传统产业领袖不断颠覆自身的传统优势，将传统时代的笨拙巨象逐步拆解成敏捷和灵活的创业者集群；马云、马化腾和刘强东等不断进化自身基于数字化基础设施的复杂网络型组织，成就互联网世界中强大的多物种生态。当然，除了这些规模庞大的领先者之外，一些志在千里的中型企业也开展了一系列平台化组织的试探，韩都衣舍将自身定义为外部伙伴和内部创业组的创业跑道和赋能平台；尚品宅配矢志于整合家居产品和家装服务，成为客户一揽子解决方案的提供者；艾佳生活从地产商开始接手，打造最具价值的生活家一站式服务平台；柏堡龙股份立志于整合全球设计师，为中国客户和中小服装店主服务等。这一系列大小企业的平台化探索和实践，创新了客户需求满足的商业模式，释放了各个产业的创造力，成为中国商业面向未来的新生动能。

组织平台化的模式和路径千差万别，但数字化的内核和解放创造智慧的主旨是一致的。可以很确定的是，中国各个行业在数字化技术的推动下将或深或浅的发生格局重塑，专业能力突出、开放、发挥创造力和具备敏捷性特征的数字型商业模式和组织将成为各行业未来领军者的共同标签。大胆地投入数字化洪流，并在强化组织的专业化基础竞争力的同时，开放地朝向平台型组织进行稳健转型，也许是传统领军者保持持续领先、产业后来者实施创造性破坏的重要手段。

最后，这本书能够成功面世，还需要感谢中信出版社的各位编辑，包括丰虹编辑和许志编辑，她们的辛苦工作才使得这本书能如期高质量地与大家见面，期待后续有更多的合作。

谢谢各位的辛苦阅读，希望这本书的阅读之旅能给您一些启发。